

Flavia Regina Panazzolo Maciel

**A FORÇA DOS LAÇOS:  
UM ESTUDO EM DUAS ORGANIZAÇÕES AMBIENTALISTAS  
SEM FINS LUCRATIVOS DE FLORIANÓPOLIS**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do Grau de  
Mestre em Administração.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eloise Helena  
Livramento Dellagnelo

Florianópolis  
2012

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da  
Universidade Federal de Santa Catarina

M152f Maciel, Flavia Regina Panazzolo

A força dos laços [dissertação] : um estudo em duas organizações ambientalistas sem fins lucrativos de Florianópolis / Flavia Regina Panazzolo Maciel ; orientadora, Eloise Helena Livramento Dellagnelo. - Florianópolis, SC, 2012.  
277 p.: il., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Organizações não-governamentais. 3. Associações sem fins lucrativos. I. Dellagnelo, Eloise Helena Livramento. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 65

Flavia Regina Panazzolo Maciel

**A FORÇA DOS LAÇOS:  
UM ESTUDO EM DUAS ORGANIZAÇÕES AMBIENTALISTAS  
SEM FINS LUCRATIVOS DE FLORIANÓPOLIS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 24 de fevereiro de 2012.

---

Prof. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Mariana Baldi, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Hans Michael van Bellen, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina



Dedico esse trabalho aos professores  
fascinantes e mestres inesquecíveis  
que tive ao longo de minha vida.



## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros agradecimentos a todos que fizeram parte desse caminho de esforço, dedicação, trabalho, fé e amor.

A minha orientadora Eloise Helena Livramento Dellagnelo pelo incentivo, orientação e confiança em mim depositada.

As duas organizações, Instituto Ilhas do Brasil e Instituto Ekko Brasil, que me receberam de portas abertas e gentilmente me concederam todos os dados que permitiram a realização desse estudo.

Aos membros da banca, Professora Mariana Baldi e Professor Hans Michael van Bellen por gentilmente tecer considerações e contribuir com este estudo.

Ao Reuni pela concessão da bolsa de estudo.

A UFSC pelo nível de excelência na transmissão de conhecimento.

Aos Professores que tive a honra de ter aula durante o mestrado, Mauricio Serva, Mauricio Serafim, Paulo Freire Vieira, Rosimeri Carvalho da Silva, João Benjamin da Cruz Junior, Pedro Alberto Barbeta, que contribuíram para o crescimento do meu conhecimento científico.

Aos meus colegas e amigos do mestrado, por todos os momentos de alegrias e dificuldades compartilhados nesses dois anos de convivência. Um agradecimento especial a Laís Silveira Santos, ao Andrey Vinicius Altoé e ao Wladimir Prates, afinal tenho certeza que nossa amizade aqui formada ultrapassará esses anos de mestrado.

Ao Paulo Thiago, pela amizade, apoio, por todas as contribuições através de sugestões e revisões e por toda ajuda durante a realização do estudo.

Aos meus amigos que de uma forma ou de outra me deram a força necessária para a realização dessa caminhada.

Ao Michel Jean Grando, companheiro e amigo, não só pelas tantas revisões realizadas, mas por ter estado ao meu lado nos momentos mais difíceis. Agradeço também imensamente por ter me mostrado que os desafios da vida fazem parte da diversão de viver.

A toda minha família, em especial aos meus pais João Bosco Maciel e Marlene Panazzolo Maciel e ao meu irmão Leonardo Maciel por todo amor, carinho e confiança depositada. E principalmente por terem me apresentado os três pilares do sucesso: Foco, Força e Fé.

A Deus pela serenidade, coragem, sabedoria e força concedida e principalmente por facilitar minha trajetória, por meio do convívio com todas as pessoas aqui carinhosamente citadas.



“Bom mesmo é ir à luta com determinação,  
Abraçar a vida e viver com paixão,  
Perder com classe e vencer com ousadia,  
Porque o mundo pertence a quem se atreve  
e A VIDA É MUITO para ser insignificante!”

Charles Chaplin



## RESUMO

Este estudo apresenta as implicações dos laços da rede social de duas organizações ambientalistas sem fins lucrativos de Florianópolis na gestão de suas atividades. As organizações (Instituto Ilhas do Brasil e Instituto Ekko Brasil) foram analisadas por meio dos laços de sua rede social e por meio de sua gestão (tendo em vista os objetivos organizacionais e tomada de decisão). A pesquisa caracteriza-se como predominantemente qualitativa do tipo estudo de casos múltiplos. A coleta de dados foi realizada através da análise de documentos, observação e entrevistas semi estruturadas aplicadas junto a cada informante chave, selecionados de acordo com sua representatividade em relação ao objeto do estudo, em cada uma das organizações pesquisadas. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e análise documental. Diante dos dados analisados identificou-se que as duas organizações estudadas apresentam uma rede com 18 laços, sendo esses caracterizados como fortes ou fracos. Uma das organizações, por estar mais envolvida ao protagonismo social, apresenta laços fortes com todos os atores que são beneficiados por suas ações, já a outra organização por ter como foco central a conservação das espécies apresenta, como os laços mais fortes de sua rede, atores que podem garantir sua sobrevivência financeira. Diante da análise da gestão observou-se que as organizações estudadas apresentam mais semelhanças do que discordâncias quando se trata dos objetivos organizacionais, entretanto o mesmo não ocorre quando se analisa a gestão por meio da tomada de decisão. Tendo em vista o processo de tomada de decisão, em uma organização todo esse processo se dá de modo coletivo, já na outra está mais concentrado na mão de dos membros da organização, sendo essa a principal discordância. Quanto a possíveis impactos dos laços na gestão das organizações estudadas observou-se que todos os laços da rede geram de alguma forma impactos na gestão. Entretanto, os atores que realizam capacitações nas organizações e os atores que financiam os projetos por meio de editais vão apresentar impactos significativos na gestão independente da força do laço.

**Palavras-chave:** Gestão das organizações sem fins lucrativos. Redes. Laços da Rede Social.



## ABSTRACT

This study presents the implications of social network ties in the management of two nonprofit environmental organizations in Florianópolis. Organizations (Institute Ilhas and Institute Ekko Brazil) were analyzed throughout the ties of their social network and management aspects (regarding the organizational goals and decision making). The research is characterized as predominantly qualitative-type study of multiple cases. Data was gathered through document analysis, observation and semi-structured interviews applied to each main informant interviewed, selected according to their relevance to the object of study in each of the organizations surveyed. On data analysis, we used the technique of content analysis and document analysis. Our analysis identified that the two organizations studied have a network with 18 ties, these being characterized as strong or weak. One of the organizations which is more inclined to social leadership, has strong ties with all the actors whom are benefited by its actions, while the other organization, having its central focus on the conservation of species, presents, as being the strongest bonds of its network, actors who can ensure their financial survival. Regarding management aspects in focus on this work, we noted that the organizations studied have more similarities than discrepancies when it comes to organizational goals, however this is not true when looking to management decision-making. While in one organization this process occurs in a collaborative fashion, the other one is handled by members of the organization, that being the main difference between them. Regarding possible impacts by the ties in the management of the organizations studied, it was observed that all links of the network somehow generate impacts on management. However, the actors who perform inside coaching in the organizations and actors that finance the projects through public notices will have significantly more impact on the organization management, regardless of the strength of the tie.

**Keywords:** Management of nonprofit organizations. Networks. Ties of the Social Network.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As organizações que atuam no campo social e suas interfaces .....	40
Figura 2 - As correntes que dariam origem a moderna Análise de Redes Sociais .....	52
Figura 3 - Dois tipos de tríades.....	58
Figura 4 - Estrutura da gestão do Instituto Ilhas Brasil.....	103
Figura 5 - Estrutura da equipe de trabalho do Instituto Ilhas Brasil.....	104
Figura 6 - Laços da Rede do Instituto Ilhas Brasil.....	107
Figura 7 - Apresentação dos laços a partir da força de ligação .....	154
Figura 8 - Estrutura da equipe de trabalho do Instituto Ekko Brasil .....	178
Figura 9 - Laços da Rede do Instituto Ekko Brasil .....	180
Figura 10 - Apresentação dos laços a partir da força de ligação .....	225





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre fundações e associações.....	32
Quadro 2 - Caracterização dos laços baseados nos principais autores .....	70
Quadro 3 - Dimensões e componentes da dimensão da categoria: força dos laços da rede social .....	87
Quadro 4 - Dimensões e componentes da dimensão da categoria: gestão das organizações sem fins lucrativos. ....	89
Quadro 5 - Descrição dos componentes da dimensão da categoria: força dos laços da rede social .....	99
Quadro 6 - Descrição dos componentes da dimensão da categoria: gestão das organizações sem fins lucrativos. ....	101
Quadro 7- Resumo da análise dos laços da Rede do Instituto Ilhas do Brasil	149
Quadro 8 - Implicações dos laços da rede do Instituto Ilhas do Brasil .....	176
Quadro 9 - Resumo da análise dos laços da Rede do Instituto Ilhas do Brasil	220
Quadro 10 - Implicações dos laços da rede do Instituto Ekko Brasil.....	246



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>21</b>
1.1	<i>APRESENTAÇÃO DO TEMA.....</i>	<i>21</i>
1.2	<i>DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA.....</i>	<i>24</i>
1.2.1	Objetivo Geral .....	24
1.2.2	Objetivos Específicos .....	24
1.3	<i>JUSTIFICATIVA.....</i>	<i>24</i>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>27</b>
2.1	<i>ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....</i>	<i>27</i>
2.1.1	Uma perspectiva histórica sobre organizações sem fins lucrativos .....	27
2.1.2	Perspectiva jurídica.....	31
2.1.3	Desvendando nomenclaturas .....	36
2.1.4	Caracterizando as organizações sem fins lucrativos .....	41
2.1.5	Gestão Das Organizações Sem Fins Lucrativos.....	43
2.2	<i>REDES.....</i>	<i>50</i>
2.2.1	O surgimento de uma nova perspectiva global: as redes .....	50
2.2.2	Noções associadas ao conceito de rede.....	55
2.2.3	A força dos laços .....	62
2.3	<i>PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....</i>	<i>72</i>
2.3.1	Objetivos organizacionais.....	72
2.3.2	Tomada de Decisão.....	76
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>83</b>
3.1	<i>PERGUNTAS DE PESQUISA .....</i>	<i>83</i>

3.2	<i>CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO</i> .....	83
3.3	<i>ORGANIZAÇÕES FOCO DO ESTUDO</i> .....	85
3.4	<i>DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE</i> .....	86
3.5	<i>COLETA DE DADOS</i> .....	90
3.6	<i>ANÁLISE DOS DADOS</i> .....	93
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>96</b>
4.1	<i>INSTITUTO ILHAS DO BRASIL</i> .....	102
4.1.1	Histórico .....	102
4.1.2	Laços da Rede Social existentes do Instituto Ilhas do Brasil..	107
4.1.3	Análise geral dos laços da rede do Instituto Ilhas do Brasil ...	143
4.1.4	Análise da Gestão do Instituto Ilhas do Brasil .....	154
4.1.5	Implicações dos laços na gestão do Instituto Ilhas do Brasil..	167
4.2	<i>Instituto Ekko Brasil</i> .....	177
4.2.1	Histórico .....	177
4.2.2	Laços da Rede Social existentes do Instituto Ekko Brasil .....	179
4.2.3	Análise geral dos laços da rede do Instituto Ekko Brasil .....	213
4.2.4	Análise da Gestão do Instituto Ekko do Brasil .....	226
4.2.5	Implicações dos laços na gestão do Instituto Ekko Brasil .....	237
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>249</b>
5.1	<i>Recomendações para novos estudos</i> .....	255
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>257</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de Observação</b> .....	<b>269</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista</b> .....	<b>273</b>

# 1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As últimas décadas aparentam ser para os estudos administrativos um período manifestado por discussões, polêmicas, controvérsias e questionamentos tendo em vista os paradigmas e modelos estabelecidos. Nessa perspectiva, podem-se citar os questionamentos sobre as novas formas organizacionais.

Há vários temas relativos às novas formas organizacionais que vem sendo tratados mediante diferentes designações: redesenho organizacional, flexibilidade organizacional, novos paradigmas na administração, pós-modernismo e, de uma forma mais específica, equipes de trabalho, *empowerment*, organizações de aprendizagem e redes organizacionais (DELLAGNELO e SILVA, 2000).

Esse debate sobre novas formas organizacionais (organizações que não se enquadram no modelo burocrático) passa a ser frequente no campo da administração e, assim, aumenta a discussão sobre formas alternativas de gestão, como por exemplo, as organizações sem fins lucrativos, onde a maximização dos recursos não parece ser o fator determinante para sua existência. De acordo com Silva e Dellagnelo (2008) acredita-se que no campo das organizações sem fins lucrativos podem-se obter evidências mais significativas de práticas de gestão que signifiquem maior distanciamento do modelo organizacional tradicional, sendo exemplos de formas organizacionais alternativas ao modelo burocrático, já que são organizações onde não se aplica predominantemente a lógica econômica empresarial, ou seja, a otimização de resultados e a maximização de recursos.

Pelo fato dessas organizações não aplicarem a lógica empresarial dominante, vários autores (ANDION, 1998; BAYMA, 1997; FALCONER, 1999; VOLTOLINI, 2004) destacam que há uma necessidade de construção de modelos de análises que levem em conta a diversidade, as origens, a história e as práticas particulares, entre outros aspectos constitutivos, dessas organizações. De acordo com Andion (1998), a gestão dessas organizações deve ser repensada a partir de fundamentos teóricos coerentes com os elementos distintivos presentes nessas organizações. Isso pressupõe a concepção de modelos de análise

que suplantem a visão funcionalista dominante nas teorias da administração.

Há, entretanto, uma divergência entre os autores quando se trata da gestão dessas organizações sem fins lucrativos. Alguns autores desconsideram a essência dessas organizações e as analisam por meio de uma abordagem funcionalista, empregando os mesmos conceitos e instrumentos utilizados nas empresas públicas e privadas, onde a lógica empresarial é a que predomina (TENÓRIO, 2005; ALBUQUERQUE, 2006). Para Andion (1998) essa forma de pensamento a respeito dessas organizações baseadas na visão funcionalista está apoiada em concepções teleológicas, a-históricas, integrativas, sistêmicas e não conflituais. Outros autores, entretanto, optam por uma visão não funcionalista, apresentando as organizações sem fins lucrativos através de uma abordagem diferente da utilizada para o setor empresarial. Assim, para alguns autores surge a necessidade de entender a singularidade dessas organizações e por mais que o aperfeiçoamento da gestão seja um caminho necessário para atingir melhores resultados, essas organizações precisam de teorias particulares adotadas e adaptadas para adequar-se às suas necessidades. (ANDION, 1998, 2005; BAYMA, 1997; FALCONER, 1999; VOLTOLINI, 2004; SILVA e DELLAGNELO, 2008; SALLES e DELLAGNELO, 2005)

Contudo, uma gestão apropriada às especificidades das organizações sem fins lucrativos é um grande desafio, uma vez que essas organizações cada vez mais vêm sendo impulsionadas a atuar como catalisador das demandas da sociedade, e a colaborar com o Estado na busca de soluções de interesse público. Entretanto, esse impulso faz com que essas organizações se articulem com os mais diferentes atores a fim de cumprir com seu propósito, seu objetivo.

Desta forma, as articulações entre as organizações sem fins lucrativos estão cada vez mais presentes no seu cotidiano (MOURA E FERNANDES, 2010). Cabe destacar que essas articulações com os mais diferentes atores acabam formando sua rede social. Na Administração, diante dos estudos de redes e organizações sem fins lucrativos, alguns estudiosos (ANDION, 2007; AYRES, 2001; MOURA E FERNANDES, 2010) já estão relatando a importância das organizações sem fins lucrativos se articularem e se organizarem cada vez mais em redes.

As redes fazem parte do universo organizacional, independente deste ser empresarial ou social, situando em toda parte. De acordo com Powell e Smith-Doerr (1994) a rede é composta por um conjunto de relações ou laços entre atores, podendo ser indivíduos ou organizações. De acordo com Baldi (2004, p.40) as “organizações são compostas por

diversos laços (dentre eles, amizade e trabalho) e podem diferir se possuem laços fortes ou fracos e de acordo com o que flui através deles (recursos, informação e afeição)”.

Wasserman e Faust (2004) asseguram que os laços representam as ligações entre os atores e são considerados um dos conceitos centrais na análise de redes. Através desse conceito, a argumentação da força dos laços tornou-se um elemento fundamental nos estudos em rede. (GRANOVETTER, 1973; POWELL e SMITH-DOERR, 2003; KRAATZ, 1998; KRACKHARDT, 1992; UZZI, 1997; NOHRIA, 1992)

De acordo com Nohria (1992), a substância e o tipo de laços em uma rede podem ter implicações importantes para a ação. Kraatz (1998) corrobora com o autor, e afirma que um grande número de estudiosos em organizações, que assumem a perspectiva de rede, enfatiza como os laços sociais, entre as organizações, podem fortemente influenciar as suas ações e resultados. Nohria (1992), entretanto, ressalta que embora haja um crescente reconhecimento sobre a importância dos diferentes tipos de ligações de rede, estamos longe de ter uma estrutura sistemática ou teoria para prever que tipos de laços importam, em que tipo de circunstâncias e em que forma. Porém, segundo os autores citados, a força dos laços tem grande importância, inclusive para as organizações sem fins lucrativos.

Diante do exposto, esse trabalho visa contribuir com esse debate das organizações sem fins lucrativos e sua gestão, bem como das redes e da força dos laços. Neste sentido, argumenta-se que as mais variadas relações que uma organização possui influenciam de certa forma na sua gestão. Assim, frente às discussões apresentadas, o propósito desse estudo é investigar o seguinte problema:

**Quais as implicações dos laços da rede social de duas organizações ambientalistas sem fins lucrativos de Florianópolis na gestão de suas atividades?**

A fim de responder a esse questionamento, foi realizada uma pesquisa teórico-empírica em duas organizações ambientalistas sem fins lucrativos de Florianópolis (Instituto Ilhas do Brasil e Instituto Ekko Brasil) para verificar a relação existente entre os laços da rede e sua gestão. Cabe aqui destacar que alguns autores referentes à análise de redes chamam atenção para elementos da rede que vão além da análise do laço, objetivando melhor compreender a ação dos atores em uma rede e as implicações dessas em uma determinada organização (KRACKHARDT, 1992; AHUJA, 2000; UZZI, 1997 e BALDI, 2004). Neste estudo, optou-se pela análise da rede por meio dos laços, uma vez que as organizações estudadas possuem relacionamentos que formam

redes sociais centradas nas organizações em foco, sem a presença de contatos comuns entre elas, não existindo, portanto, uma rede diretamente conectada capaz de revelar aspectos relacionados à posição das organizações em estudo dentro de uma estrutura ampla. O estudo, no entanto, não entrou na discussão da estrutura da rede.

Por fim, cabe esclarecer que este estudo não procura investigar um tipo de laço específico entre as organizações sem fins lucrativos e os atores da sua rede, propondo-se meramente a identificar a multiplicidade de laços que podem existir e, sobretudo, a força desses laços.

Assim, com o intuito de responder a tal problemática, foram estabelecidos alguns objetivos como explicitado a seguir.

## 1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Considerando a formulação do problema deste estudo, tem-se o seguinte objetivo geral: verificar as implicações dos laços da rede social das duas organizações ambientalistas sem fins lucrativos de Florianópolis na gestão de suas atividades.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os atores envolvidos na rede na qual cada uma das duas organizações ambientalistas está inserida;
- Descrever os tipos de laços existentes na rede de cada uma das duas organizações ambientalistas;
- Verificar o que flui nos laços de cada uma das duas organizações ambientalistas, bem como em que circunstâncias;
- Caracterizar a gestão de cada uma das duas organizações ambientalistas através dos seus objetivos e tomada de decisão;
- Verificar as implicações entre as práticas de gestão adotadas pelas organizações estudadas e os laços existentes em sua rede.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Dellagnelo e Silva (2000) asseguram que a busca por evidências organizacionais que indiquem uma ruptura com o modelo burocrático tem despertado a curiosidade de pesquisadores e gestores. Assim, diante das discussões de novas formas organizacionais, as organizações sem



fins lucrativos se configuram como um interessante campo para análise, por terem uma lógica diferente do mercado, onde o foco não é a maximização do lucro.

Esse debate sobre novas formas organizacionais vem sendo estudado por diversos pesquisadores e é, inclusive, uma das temáticas de pesquisa do núcleo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional, o qual é um grupo interinstitucional com bases em cinco estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Pernambuco e Alagoas. O núcleo pertencente a base de Santa Catarina - CPGA/UFSC, na qual esta dissertação está vinculada, já possui uma história de estudos referentes a essas novas formas organizacionais, incluindo principalmente estudos referente às organizações sem fins lucrativos (SALLES, 2004; SILVA, 2005; HOFFMANN, 2006; CUNHA, 2008). Essa dissertação, entretanto, é uma continuidade dos estudos do núcleo que vem colaborar com as discussões de novas formas organizacionais, bem como para melhor compreender sobre as características e a atuação das organizações sem fins lucrativos. A novidade da pesquisa se dá em razão do foco na gestão dessas organizações, bem como a incorporação no estudo das redes organizacionais, verificando dessa forma qual o papel das relações dos atores da rede na gestão das quatro organizações ambientalistas sem fins lucrativos de Florianópolis.

Para Salamon e Anheimer (1994), aspectos relacionados à estrutura flexível das organizações sem fins lucrativos têm muito a ilustrar e contribuir para o campo de estudo da administração. Ainda hoje essas organizações representam um campo de estudo importante para a área da Administração, entretanto há uma carência de estudos que considerem as particularidades dessas organizações (RAMOS, 1981; SERVA, 1996; ANDION, 1998; VOLTOLINI, 2004; SILVA e DELLAGNELO, 2008). Falconer (1999) complementa afirmando que apesar das organizações sem fins lucrativos promoverem certo fascínio entre os pesquisadores, este ainda não é um tema extensivamente pesquisado, existindo poucos estudos empíricos abrangentes, e um número insignificante, até recentemente, com enfoque organizacional. Andion (1998) ainda argumenta que a gestão destas organizações é um campo inexplorado, seja por causa dos preconceitos ideológicos, seja pela inexistência de fundamentos teóricos adaptados à natureza dessas organizações. Serva (1996) contraria o argumento de Falconer (1999) ao afirmar que há sim um grande número de publicações enfocando as organizações sem fins lucrativos, entretanto, corrobora com Andion (1998) quando afirma que dificilmente pode-se encontrar estudos que

abordem prioritariamente aspectos de gestão dessas organizações, seus processos administrativos internos. Para Serva (1997a), praticamente todos os estudos disponíveis versam sobre aspectos gerais e externos das organizações sem fins lucrativos, como por exemplo, as relações delas com os organismos estatais, com os partidos políticos, com as agências financiadoras. Esta pesquisa, entretanto, se propõe a estudar não só as relações que essas organizações têm com os mais diferentes atores, como também sua gestão, seus processos administrativos internos (objetivos e tomada de decisão).

Entretanto, embora Serva (1997) assegure que a maioria dos estudos sobre organizações sem fins lucrativos versam sobre as relações delas com os mais diferentes atores, essas relações normalmente não são estudadas dentro da perspectiva de rede, de forma a considerar os laços com todos os atores com os quais possuem vínculos.

Desta forma, estudar as organizações sem fins lucrativos na perspectiva de redes corresponde à fuga de explicações individualistas e atomistas em direção a explicações relacionais e contextuais. Além disso, Nohria (1992) destaca que essas organizações são, em importantes aspectos, redes sociais e precisam ser abordados e analisados como tal.

Assim, este estudo pretende contribuir, por mais que apresente limitações, com o campo da Administração, uma vez que há uma carência de estudos que apresentem as particularidades das organizações sem fins lucrativos. Este trabalho também pretende contribuir com a discussão de redes e força dos laços. Desta forma, ao estudar as organizações sem fins lucrativos, sua gestão e as implicações em sua rede, poderá se compreender como se configuram os laços firmados entre essas organizações e os mais diferentes atores. Tal compreensão é fundamental para verificar a influência desses atores no cumprimento das suas ações e até mesmo na sobrevivência das organizações sem fins lucrativos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo serão descritos os principais conceitos e definições que fundamentarão e darão suporte à realização da pesquisa. Os temas que aqui serão discutidos dizem respeito às organizações sem fins lucrativos e às redes sociais em uma perspectiva organizacional.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Neste tópico pretende-se abordar temas relevantes no âmbito das organizações civis sem fins lucrativos, tais como: sua perspectiva histórica no Brasil, sua definição, suas principais características e sua gestão. Essas organizações receberam, nos últimos anos, atenção especial da mídia, como também de vários pesquisadores, devido ao fato de possuírem uma crescente importância social. Entretanto, cabe destacar aqui que essas organizações sem fins lucrativos possuem inúmeras questões que ainda não se tem uma resposta concreta e que de fato merecem atenção. Algumas delas serão abordadas adiante.

#### 2.1.1 Uma perspectiva histórica sobre organizações sem fins lucrativos

A fim de compreender de uma maneira mais ampla o que o conceito de organizações sem fins lucrativos representa atualmente no Brasil, torna-se indispensável conhecer e analisar alguns pontos relevantes do contexto histórico mundial dessas organizações.

De acordo com Coelho (2002), as associações ou organizações que praticam a caridade e a filantropia sempre existiram, de forma quase invisível, sem fazer muito alarde de suas atividades, entretanto, aumentaram o seu número e o seu escopo de ação ao longo da história. Nos primórdios, elas eram, em sua maioria, ligadas às organizações religiosas e étnicas (as primeiras organizações sem fins lucrativos desenvolviam atividades de cunho assistencial, entretanto na atualidade essas organizações não representam somente isso). Essa ligação antecedia o surgimento do *welfare state*, que era um modelo de governo no qual o Estado procurava responder com eficiência e equidade às necessidades e anseios de uma sociedade em constante mudança.

Sobre essa perspectiva mundial, Salamon (1998) cita quatro crises e duas mudanças revolucionárias que convergiram para limitar o poder do Estado e também para abrir caminho para o aumento da ação

voluntária organizada. O primeiro desses impulsos é a crise do moderno *welfare state* – o governo sobrecarregado e superburocratizado não seria capaz de realizar as amplas e diversificadas tarefas sociais que lhe estavam sendo designadas (o *welfare state* estava estimulando a dependência da população em relação ao Estado). Acompanhando essa crise está a crise de desenvolvimento – apesar do progresso em alguns lugares os problemas de desenvolvimento tornaram-se tão dramáticos que uma em cada cinco pessoas no mundo estava vivendo em condições de pobreza absoluta, o que foi um estímulo para repensar os requisitos para o progresso econômico, surgindo então a auto-ajuda e o desenvolvimento participativo. A terceira crise diz respeito à crise ambiental global – a destruição do meio ambiente e dos recursos naturais, bem como, o desperdício, a exploração excessiva e o abuso dos países ricos aumentou a degradação ambiental. Finalmente, a quarta crise, a do socialismo – a substituição do crescimento econômico retardatário por recessão na década de 70 ajudou a destruir a legitimidade que o sistema comunista ainda detinha (o que estimulou um conjunto de organizações não-governamentais que oferecem serviços e veículos para a expressão individual, desvinculados de um Estado crescentemente desacreditado).

Além dessas quatro crises mundiais, Salamon (1998) ainda identifica dois movimentos de mudanças estruturais que explicam o crescimento das organizações sem fins lucrativos, também em âmbito mundial. O primeiro é a revolução nas comunicações ocorrida durante os anos de 70 e 80 – esse desenvolvimento foi acompanhado por incremento das taxas de alfabetização e educação, os quais proporcionaram maior facilidade para a organização e mobilização das pessoas. O último fator crítico para o crescimento das organizações sem fins lucrativos foi o crescimento econômico ocorrido durante os anos 60 e o início da década de 70 e a conseqüente mudança social acionada por ele – esse crescimento permitiu a melhoria material e engendrou várias novas expectativas populares, mas também ajudou a criar considerável classe média urbana, cuja liderança foi essencial para a emergência de organizações privadas sem fins lucrativos, ou seja, essa crise econômica levou a classe média à ação, a qual começou a se organizar para reagir.

Cabe aqui destacar, entretanto, que o surgimento e a evolução dessas organizações não ocorreram de forma homogênea em todas as partes do mundo. No Brasil, de acordo com Landim (2002), até os finais do século XIX, quase tudo o que havia se consolidado em termos de assistência social, saúde e educação (formalmente sem fins econômicos) constituía-se organizações criadas pela Igreja Católica. Ainda de acordo

com a autora, os anos 1930 inauguram o período da expansão do Estado na prestação direta de serviços em áreas como educação, cultura e saúde, a era pós-30 vai se caracterizar pela sua dissolução e pelo fortalecimento e também atrelamento de sindicatos e organizações previdenciárias ao Estado, dentro do projeto corporativista. Para Landim (2002) esse processo autoritário e centralizador, caracterizado por políticas de bem-estar fragmentadas e excludentes, não deixou de reservar um lugar para um conjunto de organizações sem fins lucrativos, mesmo que isso não fosse formulado em termos de uma política clara. De acordo com a autora, não só continuaram a proliferar organizações privadas e sem fins lucrativos nas áreas da saúde, educação, assistência e lazer, como foram correntes as relações de colaboração entre essas organizações e o Estado. É importante ressaltar que data desse período a legislação que regulamenta essas relações, e esta se mantém, no fundamental, intacta até os dias de hoje.

Na segunda metade dos anos 1950 e o início dos anos 1960 surge um novo período de autoritarismo no Brasil, caracterizado por dois momentos interdependentes e fundamentais para a compreensão da composição da sociedade civil brasileira. Por um lado, assiste-se ao recrudescimento da tutela do Estado nas questões civis, através da instauração do regime militar e das estruturas hierarquizadas e centralizadas para a gestão do social. Por outro lado, começa a florescer em diferentes regiões do País movimentos sociais de um novo tipo; fenômeno que passará a ser analisado por vários autores como um marco na transição democrática e no fortalecimento da sociedade civil brasileira. Esses chamados “novos movimentos sociais” são marcados pela diversidade de origens, de ideais defendidos e de práticas. E é nesse quadro de coações impostas pela ditadura militar e de afirmação dos novos movimentos sociais que surgem as primeiras organizações sem fins lucrativos no País, criadas a partir do apoio dos novos movimentos sociais e da Igreja e mantidas, inicialmente, pelos financiamentos oriundos da cooperação internacional (ANDION, 2007).

Segundo Falconer (1999), é nas décadas de setenta e oitenta que encontram-se os maiores desafios das organizações sem fins lucrativos brasileiras: sobrevivência em um ambiente político hostil e a conquista de reconhecimento público para suas causas, como o ambientalismo e a defesa de direitos. Entretanto, nos anos noventa a legitimidade do setor parece advir da sua competência em agir de forma eficiente e eficaz na prestação de serviços.

Em 1988, uma nova Constituição foi elaborada, restabelecendo as bases legais para o exercício da democracia brasileira. Essa

redemocratização do País teve um impacto substancial na esfera da sociedade civil e, conseqüentemente, no campo das organizações sem fins lucrativos. No final dos anos 1980 surge uma mudança no posicionamento dessas organizações frente aos demais atores a sua volta, expressando em uma crise de identidade que faz com que essas organizações comecem então a se questionar sobre o seu papel nessa nova sociedade em processo de redemocratização. Essas organizações então passam a responder em seu nome e defender suas próprias pautas sociais, buscando, desta forma, se legitimar no espaço público brasileiro (ANDION, 2007).

De acordo com Rodrigues (1998, p.33) até meados dos anos 90, “as organizações sem fins lucrativos brasileiras tiveram quase sempre papel marginal, vistas ou como forma de assistencialismo e caridade, associada, sobretudo à religião, ou como forma de movimento político, associada a ONGs, ou ainda, de defesa de interesses corporativos, relacionadas a sindicatos e associações”. A partir da década de noventa, essas organizações, de acordo com Falconer (1999), surgem como portadoras da promessa de renovação do espaço público, do resgate da solidariedade e da cidadania, da humanização do capitalismo e da superação da pobreza.

Para Andion (2007) essas mudanças não ocorreram por acaso e se concretizaram a partir de dois fenômenos distintos, que acompanham um ao outro, e que se configuram como conseqüências do processo de redemocratização e também de institucionalização da sociedade civil no Brasil. O primeiro caracteriza-se pela mudança no perfil das organizações sem fins lucrativos históricas que ampliam suas relações com o Estado e o mercado, se profissionalizam e passam a exercer ou então apoiar atividades econômicas ligadas ao novo associativismo e cooperativismo. O segundo fenômeno caracteriza-se pela complexificação do espaço público no qual essas organizações atuam. Andion (2007) assegura que esse processo pode ser constatado pela ampliação do número dessas organizações, tanto no meio urbano, quanto no rural, ligadas ou não aos movimentos sociais; pela mudança no perfil das organizações filantrópicas, que começam a constituir um projeto político próprio e pela ampliação da inserção do meio empresarial no espaço público.

Cabe ainda destacar que numa perspectiva histórica, segundo DiMaggio e Anheier (1990), as entidades sem fins lucrativos não aparecem como uma categoria única, mas antes como uma área misturada e confusa, ocupada por diferentes tipos diferentes de agentes, com diversos propósitos. Entretanto, isso não ocorre apenas numa

perspectiva histórica, hoje essas organizações ainda transitam em um espaço desordenado e revoltado, uma prova disso são as mais variadas nomenclaturas para essas organizações e a ausência de uma conceituação uniforme. Antes de tratar desse tema, torna-se importante uma avaliação do regime jurídico no Brasil aplicável a essas organizações.

### **2.1.2 Perspectiva jurídica**

Para Barbosa e Oliveira (2002), independente da nomenclatura, sejam elas institutos, organizações não governamentais (ONGs), organizações da sociedade civil (OSCs), organizações sociais (OSs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), todas essas denominações referem-se a entidades de natureza privada (não-públicas) sem fins lucrativos, que juridicamente são associações ou fundações. Os autores ainda destacam que estas podem pleitear a obtenção de determinados títulos ou qualificações (título de utilidade pública, qualificação como organização da sociedade civil de interesse público etc), entretanto, sob o aspecto jurídico, a característica básica da entidade é ser associação ou fundação.

Barbosa e Oliveira (2002) abordam nove pontos (natureza, origem ou forma de criação, aquisição da personalidade jurídica, finalidade ou fins, patrimônio, modo de administração, controle do Ministério Público, prestação das contas de atuação, vantagens e desvantagens) a fim de esclarecer as diferenças entre associação ou fundação.

Quadro 1 - Comparação entre fundações e associações

	<b>FUNDAÇÃO</b>	<b>ASSOCIAÇÃO</b>
<b>1. Natureza</b>	Complexo de bens destinados a fins sociais determinados	Reunião de pessoas voltada para a realização de finalidades culturais, sociais, etc
<b>2. Origem ou forma de criação</b>	Manifestação de vontade do instituidor, por meio de escritura pública designando: 1) Os bens que servirão à futura entidade; e 2) Quem irá organizá-la	Assembléia Geral de Constituição, com a aprovação do estatuto e a eleição da diretoria
<b>3. Aquisição da personalidade jurídica</b>	1) Lavratura da escritura de instituição; 2) Elaboração de estatuto pelos instituidores; 3) Aprovação do estatuto pelo Ministério Público; 4) Registro do estatuto e respectivas atas em cartório	Registro do estatuto e respectivas atas em cartório
<b>4. Finalidade ou fins</b>	É permanente, pois, uma vez definida pelo instituidor não pode ser alterada pelos administradores	Possível de alteração por manifestação dos sócios
<b>5. Patrimônio</b>	Deve ser suficiente e compatível com as finalidades da entidade	Não requer patrimônio prévio para sua criação
<b>6. Modo de administração</b>	Diferencia-se o instituidor do administrador. Órgãos típicos: 1) Conselho curador (delibera e traça diretrizes); 2) Conselho administrativo ou diretoria (executa); 3) Conselho fiscal (fiscaliza internamente)	Órgãos típicos: 1) Assembléia (delibera); 2) Diretoria (executa ou delibera, conforme dispuser o estatuto); 3) Conselho fiscal (fiscaliza internamente)



<b>7. Controle do Ministério Público (MP)</b>	O MP examina por meio de uma promotoria especializada	O MP, genericamente, efetua uma vigilância em caráter suplementar, eventual e a <i>posteriori</i> .
<b>8. Prestação de contas da atuação</b>	Anualmente, apresenta ao MP relatórios contábeis e circunstanciados das atividades desenvolvidas no período.	Apresenta relatórios circunstanciados no caso de a entidade possuir determinados títulos (utilidade pública, certificado de fins filantrópicos).
<b>9. Vantagens/ desvantagens</b>	Segurança em relação à perenidade dos fins desejados pelo(s) instituidor(es). Credibilidade reforçada em função de ter, necessariamente, um controle externo (MP).	Flexibilidade na adaptação da vida institucional a novos fins. Autonomia. Não exigência de patrimônio prévio.

Fonte: Adaptado de Barbosa e Oliveira (2002)

Ainda sobre a comparação entre essas entidades, Landim (1993) faz uma breve explanação de como a lei brasileira trata as organizações sem fins lucrativos: elas são formalmente conhecidas no Código Civil Brasileiro enquanto pessoas jurídicas de direito privado; dentro dessas organizações, há distinções jurídicas claras entre associações e sociedades, por um lado, e fundações por outro. Nas associações há interesses, fins e meios próprios, exclusivos dos sócios; os fins podem ser alterados pelos associados; o patrimônio é constituído pelos consórcios, uma vez que o interesse é exclusivo deles; os associados deliberam livremente (seus órgãos são “dirigentes” ou “dominantes”). Já nas fundações, os fins e interesses não são próprios, mas alheios, isto é, do fundador; os fins são perenes e imutáveis, limitando-se os administradores a executá-los; o patrimônio é fornecido pelo instituidor, que tanto pode ser um particular, como o Estado; as resoluções são delimitadas pelo instituidor (são “servientes”).

De acordo com a “Cartilha do Terceiro Setor” da OAB (2007), após adquirida a personalidade jurídica (fundação ou associação), a entidade deverá realizar alguns registros necessários ao seu funcionamento: CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica); CCM (Cadastro de Contribuinte Municipal); Alvará de Funcionamento; número do INSS (Instituto Nacional de Seguro Social) e; FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço). Após tais registros obrigatórios, as entidades poderão buscar registros facultativos perante o poder público, que são chamados de títulos, certificados ou qualificações.

Como benefícios e conseqüências dos títulos podem ser destacados: diferenciar as entidades que os possuem, inserindo-as num regime jurídico específico; demonstrar à sociedade que a entidade possui credibilidade; facilitar a captação de investimentos privados e a obtenção de financiamentos; facilitar o acesso a benefícios fiscais; possibilitar o acesso a recursos públicos, assim como a celebração de convênios e parcerias com o poder público e; possibilitar a utilização de incentivos fiscais pelos doadores. (CARTILHA DO TERCEIRO SETOR, 2007).

Cada título possui uma legislação específica, que deverá ser cumprida pela entidade interessada em obtê-lo, ressaltando-se que nem todos os títulos são cumulativos. Tais títulos podem ser obtidos nas esferas federal, estadual e municipal, sendo que no âmbito federal, as entidades podem obter os seguintes títulos: utilidade pública federal; certificado de entidade beneficente de assistência social (CEAS); organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP); organização social (OS).

A utilidade pública federal é a declaração outorgada pelo Ministério da Justiça à entidade que desenvolve atividades úteis ao público, de relevante valor social, que realiza o bem em prol da coletividade, e que cumpre os requisitos legais para fazer jus a tal titulação. Para obter o título a entidade deve possuir como finalidade o desenvolvimento de uma das seguintes atividades: promover a educação ou exercer atividades de pesquisas científicas, de cultura, inclusive artística, ou filantrópicas. A utilidade pública federal tem como vantagens: oferecer dedutibilidade do Imposto de Renda das pessoas jurídicas; receber subvenções, auxílios e doações; realizar sorteios, desde que autorizados pelo Ministério da

Justiça; pré-requisito para obter o CEAS e; pré-requisito para requerer a “isenção” da cota patronal devida ao INSS, caso se cumpra cumulativamente outros requisitos previstos na legislação específica.

O CEAS é o título outorgado pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) às entidades que comprovarem o desenvolvimento de atividades de assistência social. Para obter o certificado a deverá desenvolver uma das atividades: proteger a família, a infância, a maternidade, a adolescência e a velhice; amparar crianças e adolescentes carentes; promover ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiência; promover, gratuitamente, assistência educacional ou de saúde; promover a integração ao mercado de trabalho e; promover o atendimento e o assessoramento aos beneficiários da Lei Orgânica da Assistência Social e a defesa e garantia dos seus direitos. Tem como vantagem o fato de ser um pré-requisito para requerer a isenção da cota patronal devida ao INSS.

Já a OSCIP é a qualificação outorgada pelo Ministério da Justiça às entidades que possuam como finalidade o desenvolvimento da: promoção da assistência social; promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; promoção gratuita da educação; promoção gratuita da saúde; promoção da segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais ou; estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos. A OSCIP possui as seguintes vantagens: oferecer dedutibilidade do Imposto de Renda das pessoas jurídicas; possibilitar a remuneração de dirigentes sem a perda de benefício fiscal e; celebrar termos de parceria com o poder público.

Por fim, a OS é uma forma de qualificação das entidades para que possam absorver atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, até então desempenhadas diretamente pelo Poder Público. Suas vantagens são: habilitar a entidade a celebrar contrato de gestão com a Administração Pública; facilitar a administração de recursos materiais, financeiros e humanos do poder público sem a burocracia das normas a ele inerentes. (CARTILHA DO TERCEIRO SETOR, 2007).

Cabe ainda destacar que a delimitação das fronteiras jurídicas dessas entidades pode ser verificada no Código Civil Brasileiro (Lei Nº 9.790, de 23 de março de 1999) e, de uma maneira não tão explícita, na Constituição Brasileira.

### **2.1.3 Desvendando nomenclaturas**

As organizações que atualmente fazem parte desse campo onde se encontram as organizações sem fins lucrativos, possuem formas jurídicas e nomenclaturas desiguais, dependendo do país ou da região onde estão inseridas. Além da sua localização, a complexidade deste campo em questão dificulta uma conceituação uniforme e, desta forma, facilita o surgimento de diferentes termos e definições, tais como: setor voluntariado, filantrópico, não monetário, não lucrativo, de interesse social, terceiro setor, ONG, economia solidária, economia social e outras.

Para Montañó (2005) esse campo não reúne um mínimo consenso sobre sua origem nem sobre sua composição ou suas características. Para o autor, tal dissenso é clara expressão de um conceito ideológico que não origina da realidade social, mas tem como ponto de partida tanto elementos formais, como uma apreensão da realidade apenas no nível fenomênico. Montañó (2005) ainda assegura que sem essa realidade social como interlocutora, como referência, o campo acaba por ter diversos conceitos diferentes.

De acordo com Mendes (1999), a classificação e caracterização dessas organizações é baseada na legislação vigente e em terminologias adotadas por estudiosos do tema como Landim e Fernandes e por instituições associativas de reconhecimento nacional, como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), e a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG), entre outros. Os principais termos para designar as instituições que compõem o universo sem fins lucrativos no Brasil são: sociedade civil sem fins lucrativos, ou simplesmente organizações ou entidades sem fins lucrativos; associações; entidades filantrópicas, beneficentes ou de caridade; fundações; organizações não governamentais.

Essa variedade de termos e a inexistência de uma conceituação mais precisa tem causado muitas controvérsias até mesmo perante pesquisadores e legisladores. Por mais que a literatura tenha se comprometido a buscar definições mais exatas, os resultados, infelizmente, não são compensadores. Em geral, os autores optam por uma determinada denominação, citam outras, e nisso desaparece a

discussão. Essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns (COELHO, 2002).

Vakil (*apud* Roesch, 2002) relata ter encontrado dezoito denominações diferentes para esse tipo de organizações. Para a autora, tal variedade é explicada pela própria natureza multidimensional destas organizações, quanto aos tipos que engloba; pela natureza interdisciplinar inerente na literatura a seu respeito; e pela variedade destas organizações – que evoluíram em diferentes estágios ao longo do tempo – muitas vezes engajando-se em diversas atividades e setores. Ainda de acordo com a autora, a falta de consenso sobre o que são estas organizações impede: a generalização de observações geradas em pesquisa empírica sobre o seu comportamento; a identificação de organizações sem fins lucrativos individuais com qualquer tipo organizacional único; e a transferência de aprendizagem entre elas.

De acordo com Salamon (1993), a terminologia utilizada e os propósitos específicos a serem perseguidos variam de lugar para lugar, entretanto a realidade social subjacente é bem similar: uma virtual revolução associativa está em curso no mundo, a qual faz emergir um expressivo “terceiro setor” global, que é composto de organizações estruturadas; localizadas fora do aparato formal do Estado; que não são destinadas a distribuir lucros aferidos com suas atividades entre os seus diretores ou entre um conjunto de acionistas; autogovernadas; envolvendo indivíduos num significativo esforço voluntário.

Para Andion (1998), essas organizações assumem diversas nomenclaturas e formas jurídicas e atuam em diversos setores: saúde, transporte, lazer, desenvolvimento urbano, combate à pobreza, ecologia, defesa de minorias, inserção no mercado de trabalho. A autora ainda corrobora com Salamon ao afirmar que essas terminologias dependem de cada região: na França predomina a forma associativa; na Alemanha os grupos de auto-assistência; no Quebec predominam as organizações comunitárias; na Itália, as cooperativas solidárias; nos EUA as corporações de desenvolvimento comunitário; na América Latina e no Brasil, as organizações não-governamentais e populares.

Para Salamon e Anheier (1992) torna-se necessário criar uma definição abrangente o suficiente para caracterizar o conjunto de organizações deste setor. Os autores ainda destacam que esta definição deveria ser independente de matizes nacionais, orientações ideológicas e diversidade de fins e formas de atuação das organizações. Falconer (1999) assevera que não é incomum a rápida alteração da linguagem

utilizada, e a associação de termos e expressões a determinadas disciplinas ou escolas. Pelo menos uma dúzia de termos diferentes com significados comparáveis são associados ao objeto de estudo deste campo, sendo para ele os mais utilizados: organizações sem fins lucrativos, não governamental, da sociedade civil ou do terceiro setor. Para o autor, como é próprio de áreas novas de conhecimento, na ausência de paradigmas ou modelos explicativos dominantes, as disciplinas e escolas competem por espaço e influência, modificando rapidamente o horizonte do campo.

Na literatura brasileira muitos autores utilizam a nomenclatura “Terceiro Setor”, entretanto Falconer (1999) é um dos pesquisadores que ressalta a problemática em se empregar esse termo. Segundo o autor, nas ciências sociais, um paradigma de três setores, possui distante aceitação, pois é pretensão assumir que essas organizações possam ser vistas em pé de igualdade com o mercado e o Estado. Entretanto, o Terceiro Setor foi se ampliando sem que este termo, usado para designá-lo, apesar da problemática, fosse suficientemente explicativo da diversidade de elementos componentes do universo que abrange. Por isto, muitas vezes é confundido, por sinonímia com a nomenclatura econômica e considerado uma extensão do setor de serviços, denominado de terciário, no modelo clássico de categorização das formas de produção na economia capitalista. Outras vezes, compete com os demais setores emergentes, como ocorre com o chamado “setor da informação” (FISHER e FALCONER, 1998). De acordo com Andion (2005), dentro da definição de terceiro setor se encaixam organizações que possuem características, papéis e formas institucionais completamente diferenciadas, e assim surge o questionamento: tais organizações podem ser classificadas efetivamente em um único grupo? Para Montaña (2005), numa perspectiva crítica e de totalidade, o que é chamado de terceiro setor refere-se na verdade a um fenômeno real, produto da reestruturação do capital, pautado nos princípios neoliberais: um novo padrão para a função social de respostas às seqüelas da questão social, seguindo os valores da solidariedade voluntária e local, da auto-ajuda e da ajuda-mútua.

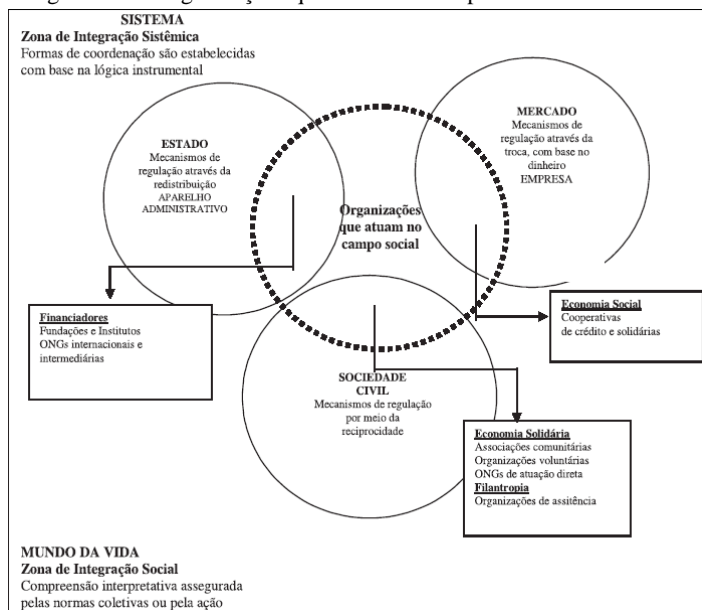
Outros autores utilizam a nomenclatura sem fins lucrativos, sendo esta a expressão mais utilizada nos Estados Unidos, que aponta uma das características mais aceitas para esse tipo de organizações: não têm finalidade de lucro. Salamon e Anheier (1992) sintetizam em sua obra os termos mais encontrados internacionalmente, entretanto os autores apresentam como referência o *nonprofit sector* (setor público que não tem finalidade de lucro) americano. Para os autores ainda os conceitos

originários de tradições diferentes como inadequados, imprecisos ou ideologicamente motivados devem ser descartados, e deve-se chegar a uma definição daquele setor que corresponde justamente a esse modelo: o norte americano.

Há ainda quem utilize a terminologia “ONG” (Organização Não-Governamental), a qual também tem sugerido confusão na sua utilização. Esta terminologia não existe no direito civil brasileiro, enquadrando-se na definição dada às outras organizações sem fins lucrativos, e mesmo não existindo no código civil é amplamente utilizada. De acordo com Coelho (2002), esse é o termo mais usualmente empregado no Brasil e quando os pesquisadores utilizam tal termo, estão se referindo a uma parte ou subconjunto das entidades pertencentes ao Terceiro Setor – aquelas mais modernas, voltadas para a defesa da cidadania, o setor, no entanto, é mais amplo. A autora ainda assevera que os termos “não-governamental” e “sem fins lucrativos” qualificam o termo “organização” e também podem ser utilizados para qualificar organizações que não pertencem a esse setor, como os movimentos sociais, por exemplo. Para Serva (1997a) a expressão não governamental não leva em conta nem a diversidade, nem a complexidade do fenômeno sócio-organizacional, outras abordagens mais aprofundadas substituíram as generalizações iniciais. Assim, para o autor as noções de economia social e solidária se impuseram.

Inspirada na noção de economia substantiva, definida por Karl Polanyi, e nos conceitos de mundo do sistema e de mundo da vida, estabelecidos por Jürgen Habermas, Andion (2005) dividiu as organizações que atuam no campo social em três grupos, tendo por base seus princípios de regulação e seus modos de ação particulares, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 - As organizações que atuam no campo social e suas interfaces



Fonte: Andion, 2005

De acordo com a autora, no primeiro grupo (Economia Social) se encaixam organizações que têm uma forma de regulação com base na troca mercantil, aproximando-se mais da esfera do mercado. Essas organizações têm como função a produção de bens e serviços, visando responder às necessidades dos seus membros, tais como: as cooperativas e as mutuais de crédito e as cooperativas solidárias. Elas têm fins de lucro, mas este lucro é redistribuído entre seus membros proporcionalmente. Já no segundo grupo (Financiadores) agrupam-se os institutos, as fundações empresariais e públicas, as Ongs internacionais ou ainda as Ongs intermediárias entre os financiadores e a comunidade, que não operacionalizam diretamente programas e/ou projetos sociais. Essas organizações têm como princípio de regulação a redistribuição de recursos, públicos ou privados, visando ao bem comum. Neste sentido, seu papel se aproxima do papel do Estado, pois atuam como centros redistribuidores de recursos, com vistas a diminuir as desigualdades sociais. No terceiro grupo (Organizações da sociedade civil sem fins lucrativos) se encontram as organizações da economia solidária (associações comunitárias, organizações voluntárias, Ongs de atuação



social direta etc.) e as organizações filantrópicas. Neste grupo predominam formas de regulação baseadas na reciprocidade, tais como o dom e o voluntariado que, por sua vez, são indissociáveis das relações pessoais presentes na esfera comunitária.

Ainda baseado nessa divisão em grupos das organizações que atuam no campo social, Andion (2005) assegura que é importante ter em mente esta diferenciação, percebendo que algumas dessas organizações estarão mais em interface com o Estado ou com o mercado e, por isso, sua forma de funcionamento estará mais próxima do mundo do sistema, regulado pela lógica instrumental. Já outras terão maior inserção na esfera da sociedade civil, prevalecendo nestes casos as relações de proximidade. Entretanto, para a autora, as organizações que atuam no campo social estão em constante interação e suas lógicas se interpenetram, se confrontam e se misturam.

Após tais explanações e diferenciações das nomenclaturas, buscou-se neste trabalho uma terminologia que tenha uma representatividade para este estudo e consiga agrupar as duas organizações que foram analisadas, assim preferiu-se a adoção do termo: organizações sem fins lucrativos que atuam no campo social, que não tem o lucro como finalidade e que predomine formas de regulação baseadas na reciprocidade. No próximo tópico serão caracterizadas essas organizações.

#### **2.1.4 Caracterizando as organizações sem fins lucrativos**

De acordo com Landim (1993), as organizações sem fins lucrativos atuam em campos variados como os de arte e cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa de direitos humanos e de minorias, feminismo, ambientalismo, desenvolvimento comunitário, fortalecimento de organizações de base. Mobilizam grande quantidade de recursos materiais, de origens tão diversas quanto governos, indivíduos, famílias, empresas, igrejas, fundações, associações. Na maioria, são pequenas, embora frequentemente seu âmbito de atuação possa ultrapassar fronteiras nacionais. De natureza privada, não são empresas; atuando em benefício público, não são órgãos de governo.

Para Fernandes (1994), as organizações sem fins lucrativos estão preocupadas com a solução de questões sociais e políticas no espaço em que o capital privado é omissor e o Estado ineficaz. Coelho (2002) argumenta que a finalidade pública sugere que essas organizações devem ser premiadas por atuar onde o governo deveria atuar.

Atualmente, conforme já destacado, exercem atividades em diversas áreas, incluindo a área ambiental, sendo esta objeto desse estudo.

As organizações sem fins lucrativos são um tipo de instituição cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados (FERNANDES, 1994; SALAMON, 1998). Bayma (1997) corrobora com essa afirmação e complementa afirmando que o lucro não poderá ser distribuído para os funcionários e voluntários da organização, afirma ainda que essas organizações podem ter lucros, mas estes devem ser reconvertidos na missão básica da organização.

Essas organizações se caracterizam por serem formadas através de livre iniciativa e estarem desvinculadas do poder governamental, mesmo quando atuam em funções típicas do Estado. Dessa forma, consideram-se autônomas e independentes, seja em suas relações com órgãos financiadores, seja com seus parceiros e com o poder local. (BAYMA, 1997).

Essas organizações apresentam algumas características relevantes: tem basicamente um objetivo social em vez de procurarem gerar lucro; são independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades locais ou de saúde; reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização (HUDSON, 1999).

Ainda em relação a suas características, Albuquerque (2006) declara em sua obra, com base no manual sobre as instituições sem fins lucrativos no sistema de contas nacionais (elaborado pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas em conjunto com a Universidade Johns Hopkins) alguns critérios e características para definir as entidades que comporiam essas organizações: devem estar organizadas formalmente; são privadas (separadas institucionalmente do governo); são auto administradas ou capazes de administrar as próprias atividades; não distribuem lucros a seus proprietários ou administradores; têm alto grau de participação cidadã ou do voluntariado, isto é, podem ser livremente constituídas por qualquer grupo de pessoas, sendo a atividade da entidade livremente decidida por seus membros.

Cabe destacar ainda que além dessas características apresentadas, dentro da idéia de organizações sem fins lucrativos, encontram-se tanto organizações formalizadas juridicamente quanto informais; organizações com uma gestão estruturada e profissionalizada quanto não-estruturada e pouco-profissionalizada; organizações de grande porte quanto de tamanhos médio e pequeno. (FERNANDES, 1994).

Apesar dessas diferenciações, o crescimento do número dessas organizações é notório e essa extensão do setor tem provocado o aumento na demanda por recursos financeiros, desencadeando uma competição entre essas organizações. Tenório (2005) assegura que esta competição torna saliente a necessidade de profissionalização das organizações, a qual provoca uma série de impactos na estrutura e na gestão organizacional. De acordo com Marçon e Escrivão Filho (2001), essa tendência à profissionalização faz com que estas organizações se ajustem às regras do sistema institucionalizado, ou seja, às regras do mercado, assim, de acordo com os autores, passa a predominar nestas organizações a mesma racionalidade que predomina nas organizações empresariais e no Estado: a racionalidade instrumental. Para Andion, (2007) as “organizações sem fins lucrativos” são compreendidas, então, como constituindo um verdadeiro “nicho de mercado”, no qual a lógica empresarial irá se reproduzir sob novas bases. Discussões sobre essa perspectiva da lógica empresarial atrelada às organizações sem fins lucrativos serão apresentadas no próximo tópico.

### **2.1.5 Gestão Das Organizações Sem Fins Lucrativos**

Após expor diferentes concepções referentes ao conceito das organizações sem fins lucrativos, sua história no Brasil e suas principais características, cabe agora refletir sobre sua gestão.

A gestão das organizações sem fins lucrativos começou a despertar interesse no mundo acadêmico nos últimos anos, devido tanto ao crescimento em seu número como a diversificação do setor, e também devido às mudanças observadas nestas organizações.

De acordo com Andion (1998), apesar do crescimento no número de organizações sem fins lucrativos, a gestão destas organizações é ainda um campo inexplorado, seja por causa dos preconceitos ideológicos, seja pela inexistência de fundamentos teóricos adaptados à natureza dessas organizações. Assim, cabe destacar que, tendo em vista que as ações gerenciais dessas organizações não são necessariamente as mesmas das instituições públicas e privadas, uma gestão apropriada às suas especificidades tornou-se um grande desafio. Desta forma, pode-se relatar que essas organizações possuem características próprias e estas devem ser levadas em consideração. Bayma (1997), destaca que a questão de base é que a quase totalidade das abordagens técnicas gerenciais foi desenvolvida para as empresas, e, se não há escassez de estudos relacionados à gestão das organizações

sem fins lucrativos, há carências de instrumentos e de programas de capacitação que focalizem a singularidade desse setor.

Há um consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos a respeito das deficiências no gerenciamento destas organizações, sendo este um dos maiores problemas do setor, assim acredita-se que o aperfeiçoamento da gestão - através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração - é um caminho necessário para atingir melhores resultados. (FALCONER, 1999)

Para Voltolini (2004), vende-se a idéia, que é comprada pelas instituições sociais filantrópicas, de que elas terão que, para sobreviver, adotar os mesmos mecanismos e instrumentos de gestão das empresas privadas, incutindo-se nesses gestores o mito de que tudo que é empresarial é bom, ou o que é bom para a empresa privada é bom para tais organizações. O autor ainda assegura que essas organizações (re)surgem no âmbito das ciências da administração, tendo como ponto central a gestão, e operando segundo a lógica e a racionalidade do setor privado, que tem o lucro como objetivo.

No entanto, Cunha (1997, p.136) comenta sobre o risco potencial de “transplantar de forma acrítica os métodos e procedimentos de gestão, calcados na razão instrumental, para o âmbito de organizações que cultivam objetivos estranhos à lógica do mercado”. Baseado nisso, Lewis (2001) relata que algumas organizações sem fins lucrativos, no contexto internacional, relutam em adotar práticas gerenciais enquanto outras preferem seguir as soluções apresentadas pelos “gurus” da gestão. As que relutam se justificam por uma cultura organizacional voltada para a ação; pela crença de que os recursos devem ser despendidos com questões mais importantes do que com as despesas administrativas indiretas; pela posição ideológica de que a gestão é usada por organizações do setor privado com o objetivo de explorar ou discriminar as pessoas que nela trabalham; pela preferência por estruturas pequenas e informais para lidar com aspectos gerenciais.

Para Dartington (1992), também há evidências de que as organizações sem fins lucrativos relutam em adotar práticas gerenciais e até mesmo rejeitam treinamento e técnicas gerenciais, desenvolvendo então, suas habilidades gerenciais por meio de experiências. Marçom e Escrivão Filho (2001) corroboram com Lewis (2001) e Dartington (1992) ao afirmar que há uma relutância por parte de algumas organizações sem fins lucrativos em adotar modelos gerenciais, havendo uma aversão ao modelo burocrático. No que se refere à aversão das organizações sem fins lucrativos à burocracia, bem como ao seu

empenho em preservar sua flexibilidade, merece ser ressaltado que a administração contemporânea preconiza estruturas leves e dinâmicas para as organizações tanto públicas quanto privadas, devido aos desafios e exigências colocados por um contexto competitivo com alto grau de imprevisibilidade (BAYMA, 1997).

De acordo com Serva (1996), há um grande número de publicações enfocando as organizações sem fins lucrativos e as organizações da sociedade civil, entretanto, dificilmente pode-se encontrar estudos que abordem prioritariamente aspectos de gestão dessas organizações, seus processos administrativos internos. Para o autor, a quase totalidade dos estudos disponíveis versam sobre aspectos gerais e externos das organizações da sociedade civil, como por exemplo, as relações delas com os organismos estatais, com os partidos políticos, com as agências financiadoras. Ainda sob essa perspectiva, Andion (1998) assegura que a maioria dos trabalhos efetuados em administração, desconsideram a “singularidade” de cada organização e descaracterizam as organizações estudadas, analisando-as por meio de uma abordagem funcionalista, baseada nos mesmos conceitos e instrumentos aplicados nas empresas públicas e privadas tradicionais.

Baseado nesse panorama funcionalista da gestão, Tenório (2005), em uma de suas obras, assegura que gerenciar organizações sem fins lucrativos é orientar a dinâmica da organização e para isso torna-se necessário planejar, organizar, dirigir e controlar, tomando decisões nos níveis estratégico (nível que será definido os objetivos a serem alcançados na organização como um todo), tático (nível no qual serão tomadas decisões específicas sobre cada parte da entidade) e operacional (nível no qual serão realizadas as atividades necessárias ao cumprimento dos objetivos da instituição). Albuquerque (2006) corrobora com Tenório (2005) e ainda afirma que a gestão dessas organizações é um ponto estratégico para o seu funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos.

Tenório (2005) assegura que as organizações sem fins lucrativos possuem particularidades, entretanto, para o autor, essas organizações devem pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento de objetivos institucionais para superar os desafios que estão sendo impostos. Para o autor, trabalhar por meio de redes; identificar claramente produtos, áreas de atuação e cidadãos beneficiários; compartilhar ou dividir mercados; criar mecanismos mais eficazes de controle que possibilitem avaliar o impacto das ações

executadas; ganhar maior visibilidade perante a sociedade, divulgando o produto do trabalho realizado são alguns dos resultados que se podem esperar desse aprendizado.

Pode-se destacar ainda Drucker (1994) como outro autor que faz considerações sobre a gestão das organizações sem fins lucrativos através de uma abordagem funcionalista. Para o autor, as organizações sem fins lucrativos sabem que precisam ser administradas e possuem a consciência que necessitam disso para que possam se concentrar em sua missão. Drucker (1992) ainda deixa evidente que é uma administração tradicional, voltado à estratégia, liderança e desempenho.

Andion (1998) relata que dentre uma vasta literatura, originária sobretudo dos EUA, quase a totalidade desses trabalhos que relacionam a gestão das organizações da sociedade civil, baseia-se numa visão unívoca e tradicional da gestão, a qual é importada das atividades econômicas lucrativas. Assim, nesses textos, recomendam-se que as técnicas de planificação, estratégia, marketing, contabilidade e diversas outras – utilizadas nas empresas privadas – sejam aplicadas à gestão das organizações sem fins lucrativos, sem nenhuma preocupação com as singularidades dessas últimas. A autora ainda afirma que o estudo da gestão nessas organizações deve sair dos limites estreitos do *management* tradicional, para tentar entender a singularidade do fenômeno em questão.

Para Bayma (1997), essas organizações precisam de estratégias de marketing, sim. Evidentemente, trata-se de uma abordagem diferente da utilizada para o setor empresarial. A autora ainda ressalta que sendo a missão dessas organizações voltadas para questões sociais e ambientais, torna-se complicado adotar a lógica empresarial fundamentada na otimização do lucro e na relação custo-benefício. Aponta, ainda, como aspectos dessa cultura, o alto grau de informalidade em suas relações, que contam com o trabalho de voluntários e a aversão à rigidez do modelo burocrático e às normas fixas, na medida em que tais procedimentos comprometem a flexibilidade dessas organizações. Para Silva e Dellagnelo (2008), a questão dos objetivos também é um aspecto fundamental a ser discutido em se tratando dessas organizações. Para as autoras, os objetivos perseguidos por organizações nesse setor concentram-se fundamentalmente em aspectos muitas vezes intangíveis e de longo prazo, essencialmente diferentes daqueles do campo empresarial, voltados para o retorno financeiro e a maximização do lucro.

Frente à inquietação sobre a gestão dessas organizações, Andion (2005) realizou um trabalho a fim de identificar suas particularidades e

para isso optou por utilizar uma visão não funcionalista, concebendo um modelo de análise interdisciplinar que permitiu associar as diversas dimensões do fenômeno da gestão. Para isso, identificou quatro dimensões interdependentes da gestão que fizeram parte do modelo de análise em seu trabalho: a dimensão social (interação das pessoas dentro da organização, baseado em Habermas); a dimensão econômica (trata das formas de gestão dos recursos, financeiros e não financeiros, utilizadas na organização, baseado em Polanyi); a dimensão ecológica (relações da organização com o meio ambiente externo, numa perspectiva de complementaridade entre as noções de autonomia e de dependência, baseado em Morin); a dimensão organizacional e técnica (aspectos referentes ao funcionamento interno das organizações e seus impactos sobre os indivíduos, considerando a teoria substantiva das organizações, baseado em Guerreiro Ramos). Assim, no estudo proposto, essas particularidades permitiram traçar um retrato geral da gestão das organizações sem fins lucrativos.

O estudo de Andion (2005) identificou as representações que os próprios atores envolvidos tinham a respeito dos princípios e práticas de gestão. Cabe destacar aqui que os gestores se deparam com diversas dificuldades, afinal muitas vezes as circunstâncias não permitem um bom gerenciamento, fazendo com que novas habilidades de gestão sejam criadas para atender às demandas da organização.

Voltolini (2004) assegura que é necessário introduzir nas organizações sem fins lucrativos um referencial conceitual alternativo, mais compatível com os princípios e valores das organizações sem fins lucrativos.

Parker (2002) também discute os limites do gerencialismo e propõe outra maneira de pensar a organização, um outro olhar, diferente do gerencialismo presente nas organizações atuais. Assim, o autor propõe pensar e ver a organização como uma forma que envolve um outro organizar. Acredita-se que tal proposta esteja ligada às organizações sem fins lucrativos, a qual devem se afastar do gerencialismo propriamente dito, buscando então maneiras alternativas de sobreviver.

Referente a esse referencial alternativo, Ramos (1981) assevera que existem poucos estudos no campo da teoria das organizações que considera as particularidades das organizações que atuam no campo social. Tendo como base as características de isonomias apresentadas por Ramos (1981) pode-se inferir que as organizações sem fins lucrativos têm várias semelhanças com as organizações isonômicas. Para o autor, as isonomias são um sistema social onde todos os membros

possuem direitos iguais e onde predomina a racionalidade substantiva. Ramos (1989) apresenta algumas características desse sistema: a) referente ao seu objetivo – busca-se essencialmente permitir a atualização dos membros; b) referente a autogratificação – os indivíduos desempenham atividades recompensadoras em si mesmas; c) referente às atividades – são promovidas como vocações e não como empregos; d) referente a tomada de decisão – é totalmente abrangente, assim como a fixação de diretrizes políticas; e) referente ao tamanho – limitado (se a isonomia aumentar de tamanho além do seu ponto ideal, perderá sua condição de sistema social isonômico, podendo se transformar em uma democracia, oligarquia e burocracia). O autor ainda destaca que torna-se controverso a adoção de padrões de racionalidade instrumental para as organizações sem fins lucrativos, uma vez que estes se alinham à lógica de objetivos econômicos.

Serva (1997b) corrobora com Ramos (1989) e ainda assegura que a racionalidade instrumental fornece a lógica de base para a elaboração de um corpo teórico que privilegia, dessa forma, uma gestão de natureza utilitarista, voltada tanto para maximização de recursos quanto para o alcance de fins desprovidos de julgamento ético. Ainda para o autor, as teorias de gestão e análise organizacional deveriam levar em consideração outras racionalidades além da instrumental, ampliando os contornos do conhecimento administrativo.

Frente às organizações substantivas, Serva (1997b) realiza um estudo a partir do qual elabora um quadro de análise, examinando empiricamente três empresas de Salvador, que atingiram razoável grau de sucesso econômico, com o intuito de demonstrar como a razão instrumental e a razão substantiva se concretizam na prática administrativa. O autor constatou que a presença marcante dos valores emancipatórios e a perseverança em praticar ações orientadas ao entendimento revelaram-se fundamentais para uma organização ter o caráter substantivo. Para Serva (1997b), os valores emancipatórios foram primordiais para guiar as ações sociais da empresa, compor o sistema de valores principais, povoar o imaginário do grupo e alicerçar os processos de reflexão coletiva sobre a empresa, já as ações de entendimento foram indispensáveis para dar o tom da substantividade nos processos mais rígidos da prática administrativa: hierarquia, estabelecimento de normas, tomada de decisão e controle. Serva (1997b) conclui ainda que além dos valores emancipatórios e as ações de entendimento, a autonomia, autenticidade e auto-realização também são predominantes nos processos administrativos das organizações classificadas como substantivas.



Baseada nessa questão da racionalidade, Bayma (1997) assegura que essas organizações se vêem como uma organização substantiva, flexível, com capacidade de auto-organização e de autogestão e, portanto, se consideram descompromissadas com o estatuto da sociedade burocratizada.

Após discussão dos estudos referentes às organizações isonômicas (RAMOS, 1989) e substantivas (SERVA, 1997b) percebe-se algumas similaridades. Ambos os estudos buscam uma maneira alternativa de gestão, indo de encontro a um outro organizar. Há também a predominância de dois processos organizacionais nos três tipos de organização, sendo os objetivos e a tomada de decisão.

A busca por esse novo organizar leva as organizações sem fins lucrativos a serem flexíveis, altamente adaptáveis e movidas por ideologias, entretanto as exigências de desempenho e prestação de contas, dos órgãos financiadores, podem trazer uma mudança profunda no perfil dessas organizações podendo-as transformar em organizações altamente burocratizadas e com estrutura rígida, perdendo as características que as tornam únicas (SILVA E SILVA, 2002). Essa questão do financiamento e as relações de poder estabelecidos neste processo, segundo Silva e Dellagnelo (2008), merecem destaque especial, pois é um aspecto diferente à gestão de organizações não empresariais.

Em busca de tais financiamentos, essas organizações muitas vezes se deparam em adotar processos que direcionam sua eficiência voltada a resultados. Muitas vezes, entretanto, a dificuldade de conseguir financiamento faz com que tais organizações verifiquem novas alternativas de sustentação: parceria com organizações privadas, com o Estado ou então por meio de atividades comerciais. De acordo com Roesch (2002), essas organizações sofrem pressões para buscar novas formas de sustentação financeira e reduzir sua dependência das agências financiadoras, para tanto, têm necessidade de fortalecer relações com outros organismos privados ou estatais.

Salles e Dellagnelo (2005) demonstram em seu estudo uma preocupação com as formas de poder que envolvem as parcerias de financiamento, bem como os impactos causados pelos agentes financiadores sobre as organizações sem fins lucrativos. Para Montañó (2005), torna-se necessário analisar e estudar os reflexos desses agentes financiadores na gestão das organizações sem fins lucrativos, afinal, a captação de recursos além de ser atividade essencial da organização, pode passar a orientar a filosofia e a condicionar a sua “missão”. Para o autor, a captação de recursos pode levar a organização a uma perda de

identidade, descaracterizando, desta forma, seu papel na sociedade. Roesch (2002), corrobora com Montañó (2005) e ainda relata sobre o risco das parcerias virem a desvirtuar os papéis originais de representação e defesa de interesses, perda de independência política, além de causar excessiva burocratização.

Para Tenório (1998), diante de uma perspectiva macro, a deficiência gerencial na implementação de políticas públicas agravado pela escassez crônica de recursos financeiros, fomenta o caráter competitivo das organizações sem fins lucrativos, uma vez que elas têm que concorrer por recursos junto ao primeiro e/ou ao segundo setor. Entretanto, segundo o autor, diante de um enfoque micro, esta demanda por recursos pode provocar também o distanciamento de sua maneira de atuar com as questões sociais, bem como o distanciamento de um gerenciamento centrado na intersubjetividade da pessoa humana, focando então para o cálculo egocêntrico de meios e fins.

Ainda diante desse impasse, Andion (2005) assegura que tanto quanto a disponibilidade de meios financeiros, a reciprocidade e as relações de proximidade parecem constituir elementos essenciais para a perenidade das organizações sem fins lucrativos. Entretanto, segundo a autora, se a troca mercantil prevalecer muito sobre as outras formas de regulação, a organização pode correr o risco de deixar de lado seu projeto social, em prol da lógica de mercado. Por outro lado, Andion (2005) assevera que se a forma redistributiva se torna a regulação principal, a organização pode ficar dependente demais dos organismos financiadores, comprometendo a sua autonomia. Por fim, a autora ressalta que se a única forma de regulação for a reciprocidade, a organização também pode se fragilizar, correndo o risco de fechar a sua porta por falta de recursos.

Assim, diante do que foi apresentado, esse estudo vêm contribuir com a discussão referente à necessidade de estudar e analisar os reflexos desses agentes, dessas parcerias, desses atores.

## 2.2 REDES

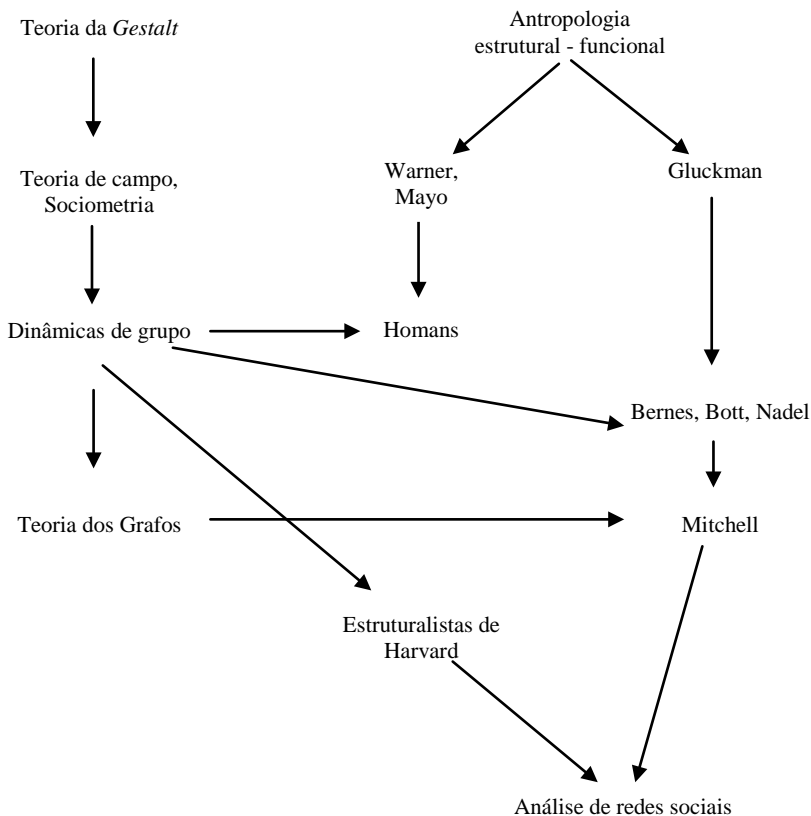
### 2.2.1 O surgimento de uma nova perspectiva global: as redes

Neste trabalho, a terminologia de redes sociais é utilizada em uma única direção. Esta se refere ao estudo de análise de redes que explica e caracteriza as redes sociais como as interações estabelecidas

por um grupo delimitado de atores. Entretanto, a nomenclatura de redes segue várias direções que não se diferencia com clareza, a origem dos estudos de rede pode ser considerada uma justificativa para isso. Cabe aqui então, relatar como se deu o surgimento dos estudos das redes e sua evolução histórica.

Para Scott (2000), uma série de vertentes muito diversas moldaram o desenvolvimento da análise de rede dos dias atuais. Essas vertentes (apresentadas na Figura 02) têm estado entrelaçadas em uma história complexa, algumas vezes havendo fusão e em outras havendo divergência, tomando caminhos separados. Para o autor, a partir dessa história complexa, pode-se construir uma subdivisão para o *mainstream* da análise de redes sociais. Nessa subdivisão há três tradições principais: os analistas sociométricos, que trabalhavam em pequenos grupos e produziram muitos avanços técnicos com os métodos da teoria dos grafos; os pesquisadores de Harvard de 1930, que investigaram os padrões de relações interpessoais e da formação de “panelinhas”; e os antropólogos de Manchester, que construíram sobre estas duas vertentes, a estrutura de “comunidade” as relações nas sociedades tribais e vila. Scott (2000) assegura que essas tradições foram finalmente reunidas na década de 1960 e 1970, novamente em Harvard, quando a análise de rede social contemporânea foi criada.

Figura 2 - As correntes que dariam origem a moderna Análise de Redes Sociais



Fonte: Scott (2000)

Misoczky (2009) compartilha da idéia de Scott (2000) sobre a história complexa das redes e assegura que na década de 1930, a metáfora da rede foi usada pela primeira vez pelo antropólogo Radcliffe Brown. Na década seguinte as análises de rede, conforme a autora, seguiram três desenvolvimentos principais: análise sociométrica e teoria dos grafos; padrões de relações interpessoais e cliques; estrutura de relações comunitárias em tribos e sociedades aldeãs. Para a autora também foi através da influência dos acadêmicos de Harvard, e de sua ênfase em fatores estruturais relacionados à estabilidade, coesão e

integração de comunidades, que houve o abandono da rede como metáfora e à adoção da rede como modelo de análise.

Martes et al (2006), ao analisar a evolução histórica da análise de redes, especialmente dentro da tradição sociológica, também identificaram três bases formadoras. Referente aos estudos sociométricos, apoiados na psicologia gestáltica, os autores destacam o seu marco nos trabalhos de Jacob Moreno, desenvolvidos durante a década de 1930. Moreno utilizava sociogramas – representando grupos como uma coleção de pontos conectados por linhas – para identificar os relacionamentos em forma de rede entre pessoas e os padrões de interação, *clusters* e a dinâmica de pequenos grupos. A segunda base formadora: estudos desenvolvidos por antropólogos da Universidade de Manchester, os autores destacam que estes aliaram a matemática com a teoria social substantiva, no final da década de 1950. Além disso, utilizaram as redes egocêntricas, isto é, a análise de redes em torno de um indivíduo em particular, e a análise do conteúdo dos laços da rede por meio de abstrações que descrevem modos particulares de atividade social, tais como parentesco, interação política, amizade e relações de trabalho. Referente a terceira base, a qual diz respeito aos estudos desenvolvidos pelos estruturalistas da Universidade Harvard, Martes et al (2006) destacam que Harrison White e seus estudantes no final dos anos 1960 tinham a proposta de modelar e mensurar matematicamente os papéis sociais – chamada de *blockmodeling* – a qual pode ser considerada como o fundamento da atual forma de análise de redes.

Cabe destacar que atualmente as redes são discutidas nas mais variadas áreas do conhecimento, principalmente nas ciências física, humana e social. Sob essa perspectiva, Nohria (1992) assevera que pelo menos desde a década de 1950, o conceito de redes tem ocupado um lugar de destaque nas mais diversas áreas como a antropologia, psicologia, sociologia, saúde mental, e biologia molecular. No campo do comportamento das organizações, o conceito remonta ainda mais longe, desde 1930, quando se descreveu e enfatizou a importância das redes informais de relações na organização.

Assim, percebe-se um crescimento e uma evolução dos estudos sobre redes. Esse crescimento nessa área de estudo se justifica, segundo Martes et al (2006), por uma mudança maior no mundo acadêmico, com início na segunda metade do século XX, que corresponde a fuga de explicações individualistas, essencialistas e atomistas em direção a explicações relacionais, contextuais e sistêmicas. Conforme as autoras, trata-se de uma mudança que vem ocorrendo em diversos campos do saber (como nos Estudos Organizacionais, Sociologia, Antropologia, até

a Medicina e a Física) e cujas origens remontam aos meados do século XX. Ainda sob essa perspectiva, Mizruchi (2009) destaca que a utilização da análise de redes tem conquistado um número crescente de adeptos nas últimas décadas, assim multiplicaram-se as pesquisas que sugerem que as redes sociais influenciam o comportamento de indivíduos e grupos, entretanto conseqüentemente as críticas à análise de redes também proliferaram. Para o autor, a utilização da análise de redes tem crescido pelo fato de conseguir reter uma concepção mais dinâmica das ações sociais, bem como possibilitar que se trabalhe em conjunto com outras teorias.

Scherer-Warren (2003) também confirma uma frequência muito grande no aparecimento da noção de rede nos estudos sobre a sociedade contemporânea. A autora apresenta três respostas teóricas, do ponto de vista da análise sociológica da sociedade contemporânea, sobre as razões desta presença nas ciências em geral e, em particular, nas ciências humanas. A primeira resposta assegura que as redes são estruturantes da sociedade contemporânea globalizada. Para a autora, uma das importantes contribuições desta concepção encontra-se nos estudos de Manuel Castells, o qual afirma que a sociedade das redes é uma forma específica de estrutura social, que pode ser identificada pela pesquisa empírica como característica da era da informação. A segunda resposta apresenta a análise de redes como uma metodologia adequada para investigar e pensar a complexidade da sociedade contemporânea. Scherer-Warren (2003) argumenta que há vários autores que a tem empregado nos estudos sobre os movimentos sociais (EMIRBAYER e GOODWIN; DIANI; RISSE e ROPP e SIKKINK, *apud* SCHERER-WARREN, 2003). Finalmente a terceira resposta assevera que as redes referem-se a um tipo de relações/articulações sociais que sempre existiram, mas que na sociedade globalizada e da informação assumem características específicas e relevantes que merecem uma atenção especial das ciências sociais. Para a autora, diferentes metodologias e teorias propõem-se a apreender e retratar aspectos diversos deste fenômeno (MELUCCI; LASH *apud* SCHERER-WARREN, 2003). Cabe aqui destacar que essa pesquisa está mais relacionada com a terceira resposta teórica apresentada por Scherer-Warren (2003), este estudo, assim, relaciona as redes como um tipo de articulação social.

No campo das organizações, Nohria (1992) também aponta três razões para o aumento do interesse no conceito de redes entre os estudiosos em fenômenos organizacionais. O primeiro é a emergência durante as duas últimas décadas, a qual foi rotulada de "A Nova Competição" (o sucesso competitivo da nova concorrência levou a um

crescente interesse em redes). Uma segunda razão tem a ver com os desenvolvimentos tecnológicos recentes (o aumento de produção e redes de telecomunicações tem levado a um interesse concomitante nas redes organizacionais). O amadurecimento da análise de redes como disciplina acadêmica sobre o mesmo período é uma terceira razão para a tendência de aumento na direção de visualização como as redes de organizações. Entretanto, essa proliferação indiscriminada do conceito de rede ameaça relegá-lo ao status de uma metáfora evocativa, aplicada tão vagamente que deixa de significar qualquer coisa (NOHRIA, 1992).

Esse aumento do interesse no conceito de redes permite o surgimento tanto de teorias como de hipóteses de pesquisa. Na literatura internacional, podem ser encontrados pelo menos quatro princípios inter-relacionados que têm sido utilizados para gerar teorias e hipóteses: (1) a importância das relações entre atores; (2) a imersão social dos atores [*embeddness*] em campos sociais; (3) a utilidade das conexões da rede capital social; e (4) a padronização estrutural da vida social (KILDUFF E TSAI, 2003). Baseado nisso, Martes et al (2006) destacam que a produção internacional sobre redes e organizações apresenta um rápido crescimento nos últimos anos, incorporando elementos de diferentes tradições para gerar novas teorias e hipóteses orientadoras de pesquisas empíricas. Os autores ainda destacam que devido à sua importância, ao seu potencial e ao seu volume de produção pode-se dizer que esse tema já compõe o *mainstream* da área. Com base nessa afirmação, este estudo vai ao encontro ao primeiro princípio: a importância das relações, dos laços entre atores.

### 2.2.2 Noções associadas ao conceito de rede

A literatura apresenta muitas definições de rede e estas, muitas vezes, dependem do enfoque adotado. O termo “redes” aqui neste trabalho se refere às redes sociais, entretanto, nesse tópico serão apresentadas e discutidas algumas das mais variadas definições que a literatura apresenta.

Marteletto (2001) destaca que autores clássicos e pioneiros dos estudos de redes sociais, como os antropólogos Barnes e Bott, mostram que o conceito de redes pode ser empregado junto a diversos marcos conceituais. O conceito, na visão dos antropólogos, é mais uma ferramenta de análise do que propriamente um conceito analítico, ou construto teórico reconhecido, desta forma, eles mostram uma preocupação em relação à necessidade de uma pesquisa de caráter

etnográfico, para então fazer funcionar o conceito (MARTELETO, 2001).

Além dos mais diversos marcos conceituais, Marteleto (2001) assegura que o conceito de redes é tributário de um conflito permanente entre diferentes correntes nas ciências sociais. Para o autor, essas correntes criam os pares dicotômicos: indivíduo/sociedade; ator/estrutura; abordagens subjetivistas/objetivistas; enfoques micro ou macro da realidade social e colocam, desta forma, a ênfase analítica em uma das partes. Para facilitar o entendimento de sua concepção, o autor cita alguns exemplos: a antropologia estrutural entende as redes como descritivas, servindo para identificar o caráter perene das organizações e dos comportamentos sociais. Já a linha do individualismo metodológico desconstrói essa concepção, privilegiando o ponto de vista do agente, e as relações sociais na formação do seu agir. Dessa forma, o autor assegura que “as redes surgem como um novo instrumento face aos determinismos institucionais” (MARTELETO, 2001, p.2).

Steiner (2006) corrobora com Marteleto ao afirmar que as redes podem ser consideradas instrumentos. Para o autor, o conceito de rede passa a designar algo mais do que apenas um objeto, um dispositivo técnico; ele passa a ser um instrumento que permite descrever e formalizar as interações entre os indivíduos. Steiner (2006) ainda argumenta que este instrumento pode ser usado de múltiplas maneiras para estudar fenômenos como a criação de vínculos entre organizações, para estudar os distritos industriais, a inovação, as relações no interior de grupos ou entre os membros de uma firma. Em todas estas situações, a idéia forte, para o autor, é de que a situação, e mesmo a identidade do ator, dependem de suas interações com os demais atores, e das interações que estes últimos mantêm com outros membros da rede. Para Steiner (2006), de maneira geral, uma rede é um conjunto de atores ligados por uma relação: podendo ter vínculos diretos e indiretos entre os atores; podendo estar baseada em uma única relação (rede uniplex de firmas que mantêm relações comerciais) ou em várias (rede multiplex de firmas que mantêm relações comerciais, mas também levam em conta a participação alternada de certos atores nos conselhos de administração). Diante dessa perspectiva, Nohria (1992) assegura que as redes constantemente tendem a ser socialmente construídas, reproduzidas e alteradas como resultado das ações dos atores.

De acordo com Wasserman e Faust (1994), existem vários conceitos-chave no centro da análise de rede, os quais são fundamentais para a discussão das redes sociais. Tais conceitos (ator, laços relacionais, díade, tríade, subgrupo, grupo, relação e rede) merecem aqui



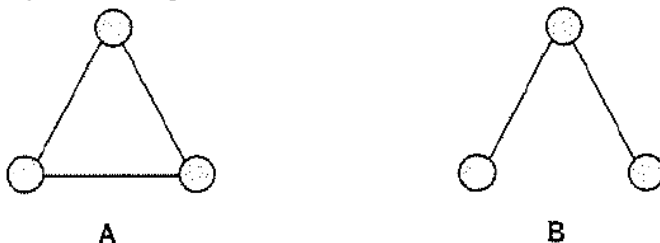
serem descritos para maior compreensão. Para os autores, a análise de redes sociais está preocupada com o entendimento de ligações entre entidades sociais e as implicações desses vínculos, tais entidades são referidas como atores. Entretanto, cabe destacar que o uso “ator” não implica necessariamente que essas entidades têm vontade ou capacidade de “agir” (WASSERMAN E FAUST, 1994).

Outro conceito chave diz respeito aos laços relacionais. Para Wasserman e Faust (1994) os atores estão ligados entre si por laços sociais, nos quais a variedade e o tipo de vínculo podem ser bastante extensos. Na análise de redes, há exemplos comuns de tais relações: comportamento de interação, ligação física, relações formais, relações biológicas.

A díade, outro conceito chave apresentado pelos autores, é, no nível mais básico, uma ligação ou relacionamento que estabelece um laço entre dois atores. Muitos tipos de análise de rede preocupam em compreender os laços entre os pares, sendo que o laço é basicamente uma propriedade do par e, portanto, não é pensado como pertencente a um ator individual (WASSERMAN E FAUST, 1994). Para os autores, as análises diádicas têm foco sobre as propriedades das relações de pares, verificando se os laços são recíprocos ou não, ou se os tipos específicos de múltiplas relações tende a ocorrer juntos. Já a tríade é um subconjunto de três atores e o laço (possível) entre eles. De acordo com Wasserman e Faust (1994), há dois tipos de tríade, o transitivo (se o ator I gosta do ator J, e o ator J por sua vez gosta do ator K, então o ator I também gosta do ator K); e o equilibrado (se o ator I e o J gostam um do outro, então I e J deve ser semelhante na avaliação de um terceiro, K, e se I e J não gostam um do outro, então eles devem diferir na avaliação de um terceiro ator, K).

Simmel (*apud* Mizruchi, 2009) assegura que a discussão a respeito de díades e tríades ilustra o princípio segundo o qual a estrutura das relações sociais afeta seu conteúdo. De acordo com Simmel (*apud* Mizruchi, 2009) não só a entrada de uma terceira pessoa num encontro entre duas outras altera a natureza da relação entre as duas pessoas originais, mas também, a natureza da tríade em si é significativa. O autor assegura que em uma tríade fechada, exemplificada no painel A da Figura 3, cada agente interage com os dois outros, já em uma tríade hierárquica, como a do painel B da Figura 03, o agente central ocupa uma posição de corretagem entre os dois outros, que são obrigados a lidar com o corretor para efetuar comunicação um com o outro. Para Mizruchi (2009), essas duas estruturas, segundo a teoria das redes, criam formas de interação muito diferentes entre os membros do grupo.

Figura 3 - Dois tipos de tríades



Fonte: Mizruchi (2009)

Resumidamente, as díades são pares de atores e laços associados, já as tríades são triplos de atores e laços associados. Daqui resulta um subgrupo de atores como qualquer subconjunto de atores, e todos os laços entre eles (WASSERMAN E FAUST, 1994). Entretanto, segundo os autores, a análise de redes não se refere apenas às coleções de díades ou tríades, ou subgrupos, mas também na capacidade de modelar as relações entre sistemas de agentes. Baseado nisso, os autores definem grupo como a coleção de todos os agentes que os laços são medidos, ou seja, um grupo consiste em um conjunto finito de atores que, por razões conceituais, teóricas ou empíricas são tratadas como um conjunto finito de indivíduos em que as medições da rede são feitas. Para os autores, modelagem de grupo finito é uma das questões mais problemáticas em análise de redes, incluindo a especificação dos limites da rede, a amostragem, bem como a definição do grupo.

Outro conceito importante na análise de redes diz respeito à relação, a qual é, segundo Wasserman e Faust (1994), a coleção de laços de um tipo específico, entre membros de um grupo. Para exemplificar, os autores destacam que o conjunto de amizades entre os pares de crianças em uma sala de aula ou o conjunto de laços diplomáticos formais mantido pelos pares de países no mundo, são os laços que definem as relações. É importante notar, segundo os autores, que a relação se refere à coleção de laços de um determinado tipo medido em pares de atores de um conjunto ator especificado. Por fim os autores destacam o conceito de rede, a qual é constituída por um conjunto ou conjuntos de atores e da relação ou relações definidas sobre eles.

Assim, cabe destacar que tais termos (ator, laços relacionais, díade, tríade, subgrupo, grupo, relação e rede) fornecem um vocabulário

amplo de trabalho para discutir tanto as redes, como seus dados (WASSERMAN e FAUST, 1994).

Também baseado em alguns dos conceitos de redes já apresentados, Powell e Smith-Doerr (1994) apresentam um conceito descritivo sobre redes. Os autores asseguram que uma rede é composta por um conjunto de relações ou laços entre atores, podendo estes ser indivíduos ou organizações. Qualquer tipo de relação social pode ser definido como um laço, sendo que tais laços têm conteúdo (o tipo de relação) e forma (força e intensidade).

Laumann et al (1978, p.458), definem rede através de suas relações. Para esses autores, rede é apresentada por "um conjunto de nós (por exemplo, as pessoas, organizações) ligados por um conjunto de tipo de relações sociais".

Granovetter (1973), um dos mais expressivos autores da nova sociologia econômica, possui uma definição semelhante destas já apresentadas, entretanto sua definição aborda novas informações. O autor conceitua redes sociais como um

“conjunto de nós ou atores (pessoas ou organizações) ligados por relações sociais ou laços de tipos específicos. Um laço ou relação entre dois autores tem força [strength] e conteúdo. O conteúdo inclui informação, conselho ou amizade, interesses compartilhados ou pertencimentos e, tipicamente, algum nível de confiança” (GRANOVETTER ET AL, 2000, p.219).

Para Granovetter (1973), tais relações podem se dar através de laços específicos, sendo esses: laços fracos ou laços fortes, dependendo da intensidade e do conteúdo do vínculo. Para este autor, laços fracos são vínculos definidos por pouca frequência nos contatos, mas que oferecem acesso a informações e a recursos além daqueles disponíveis em seu círculo social mais próximo. Já os laços fortes são formados por relações de maior frequência e com maior proximidade no círculo de convívio mais íntimo. Os laços fracos possibilitam informações novas e não superpostas, assim o autor defende a idéia que através dos laços fracos pode-se encontrar mais informações sobre um novo emprego, sendo desta forma, melhores pontes para novos contatos do que os laços fortes. (GRANOVETTER, 1973)

Para Nohria (1992) normalmente, o termo "rede" é usado para descrever o padrão observado da organização. O autor discute a utilidade da perspectiva de rede para o estudo das organizações e assim sugere cinco premissas básicas subjacentes a perspectiva de uma rede de organizações. A primeira delas diz que todas as organizações são, em importantes aspectos, redes sociais e precisam ser abordados e

analisados como tal (essa premissa que se aplica a organizações de qualquer nível de análise). A segunda premissa diz que o ambiente organizacional é apropriadamente entendido como uma rede de outras organizações (o ambiente consiste em um campo de relações que as organizações se unem). A terceira refere-se ao fato de que as ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser melhor explicadas em termos de sua posição nas redes de relações. A quarta premissa destaca que as redes constroem as ações, mas são moldadas por elas. Ou seja, as redes, estão constantemente sendo socialmente construídas, reproduzidas e alteradas como resultado das ações dos atores, que são por sua vez, condicionados pela posição estrutural em que se encontram. Por fim, a quinta premissa diz que a análise comparativa das organizações deve levar em conta as suas características de rede (NOHRIA, 1992).

De acordo com Martes et al (2006) os estudos de (e sobre) redes delimitam tipos alternativos de abordagem, ancorados em pelo menos dois diferentes conceitos de rede: descritivo (uma rede é composta por um conjunto de relações ou laços entre atores) ou como forma de governança (nova lógica de produção altamente dependente do trabalho em rede). Assim, baseados nesses dois tipos de conceitos, os autores comentam que é possível classificar os artigos nacionais dentro da “clássica” divisão da área: análise estrutural de redes sociais e abordagem de redes (estrutura de governança). No primeiro grupo, encontram-se artigos que focalizam as relações sociais, capital social, laços fortes e fracos que se estabelecem entre os atores, como também aqueles que trabalham com a construção topográfica da rede, empregando metodologia específica para medir intensidade, grau de conectividade, dinâmica e disposição espacial dos casos analisados. No segundo grupo são encontradas pesquisas que estão preocupadas com estruturas corporativas que assumem a forma de redes, abordando as redes interorganizacionais como estruturas de governança.

Lopes e Baldi (2009), também discutem sobre as abordagens de redes (redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança) nas suas diferentes dimensões. Os autores chamam a atenção para que em ambas as abordagens o estudo e a prática de redes podem assumir um viés conservador, o que decorre de análises descontextualizadas ou pautadas em abordagens com uma visão distorcida da realidade.

Lopes e Baldi (2009) destacam que como perspectiva de análise a abordagem de redes permite uma visão contextualizada da ação econômica, a qual é utilizada por pesquisadores que argumentam a

imersão social da economia. Os autores ainda asseguram que o destaque para o uso de rede como perspectiva de análise permite alcançar uma melhor compreensão do processo de formação de uma rede, seu desenvolvimento e os resultados que poderá produzir; além de indicar as limitações para determinados atores em função da posição que eles ocupam na rede, pela sua arquitetura ou pela natureza do conteúdo trocado. Por fim, os estudos enfatizam aspectos estruturais e não processuais na análise de redes, metodologicamente são estudos que carecem de uma análise longitudinal.

Já como estrutura de governança, Lopes e Baldi (2009) asseguram que esta pode ser empregada para justificar mudanças estruturais para alterar a distribuição do poder em contextos específicos. Para os autores, esta tendência tem sido dominante, passando-se a assumir como natural e imprescindível que toda e qualquer organização realize parcerias, sem se colocar em questão a natureza das organizações que se encontram em tais parcerias, como exemplos destacam: alianças estratégicas, as *joint ventures*, os consórcios e outros acordos de cooperação. Assim, após apresentação dessas duas abordagens os autores concluem que as redes como estrutura de governança e como perspectivas de análise não devem ser excludentes, mas sim dimensões que precisam ser utilizadas de forma integrada.

Caracterizado esses dois tipos de abordagens, cabe afirmar que este estudo pode ser caracterizado dentro da perspectiva de análise. Torna-se importante ainda destacar que apesar dos vários posicionamentos aqui apresentados sobre o conceito de redes sociais, esta pesquisa se focará no conceito apresentado por Powell e Smith-Doerr (1994), Laumann et al (1978) e Granovetter et al (2000) os quais definem rede como um conjunto de nós, sendo estes pessoas ou organizações, ligados por laços ou relações.

Frente a idéia dos laços, Powell e Smith-Doerr (2003) apresentam tal ideia como um elemento fundamental para pesquisas de rede. No próximo tópico será abordado sobre a força dos laços, pois além desta ser essencial para os estudos de rede, também é fundamental aqui nessa pesquisa, uma vez que dará embasamento para cumprir com o objetivo da pesquisa: verificar as implicações dos laços entre as organizações ambientalistas sem fins lucrativos de Florianópolis e os atores de suas redes sociais na gestão de suas atividades.

### 2.2.3 A força dos laços

Os laços representam as ligações entre os atores e são considerados um dos conceitos centrais na análise de redes, conforme já exposto por Wasserman e Faust (1994). Por ser um conceito central na análise de rede, muitos autores se baseiam nos laços para realizarem seus estudos. Entretanto, tais autores divergem um pouco na caracterização e utilização dos conceitos de laços.

A força dos laços fracos tornou-se um elemento fundamental nos estudos em rede. Isso deve-se em grande parte a Granovetter (1973) através de seu trabalho pioneiro sobre o processo de procura de emprego. Nesse estudo Granovetter (1973) constatou que os laços fracos ou laços fortes dependem da intensidade e do conteúdo do vínculo, sendo que laços fracos levam a empregos mais facilmente do que laços fortes, pois são fontes de novos contatos e informações, ou seja, são vínculos definidos por pouca frequência nos contatos, mas que oferecem acesso a informações e a recursos além daqueles disponíveis em seu círculo social mais próximo. Já a fonte dos laços fortes são os amigos próximos e membros da família, os quais provavelmente têm acesso aos mesmos contatos e informações, ou seja, são formados por relações de maior frequência e com maior proximidade no círculo de convívio mais íntimo. (GRANOVETTER, 1973)

O autor também destaca em seu estudo que independente da intensidade dos laços, a força de uma ligação é a combinação, provavelmente linear, de quantidade de tempo, de intensidade emocional, de intimidade e de serviços recíprocos que caracterizam os laços.

Referente aos serviços recíprocos, ou reciprocidade, Recuero (2009) assegura que nem todos os laços são recíprocos. Para o autor, é possível que um determinado ator A considere outro ator B como seu melhor amigo (laço forte) e que B, em retorno, não considere A como uma pessoa tão próxima assim (laço mais fraco). Entretanto, para Wellman (1979), reciprocidade está relacionada ao fato de que a tudo que é dado, algo deve ser dado em retorno. Na mesma perspectiva Barnett e Golson (2011) asseguram que a reciprocidade é uma tendência das pessoas para devolverem um favor. O compromisso e os princípios de compatibilidade, presentes na reciprocidade, referem-se, para o autor, à noção de que quando os atores comprometem-se com uma idéia ou objetivo, eles são mais propensos a concordar com ações e solicitações que são consistentes em seu compromisso. Assim, Barnett e

Golson (2011) vão ao encontro de Granovetter (1973) ao assegurar que laços mais fortes apresentam mais reciprocidade do que os laços fracos.

De acordo com Granovetter (1973), a análise de redes sociais é sugerida como uma ferramenta para ligar os níveis micro e macro da teoria sociológica. O procedimento é ilustrado pela elaboração das implicações macro de um aspecto da interação de pequena escala: a força dos laços diádicos. Assim, o autor argumenta que o grau de sobreposição da rede de amizade de dois indivíduos varia diretamente com a força de seu vínculo com o outro. Para Granovetter (1973), as pontes ou conexões estabelecidas entre as redes sociais são construídas pelos laços fracos, assim as relações fracas são mais importantes para a expansão e para a força das redes, pois estas ampliam seus limites, conectando grupos que não tem ligações entre si.

Pesquisas subseqüentes relatam ampla replicação das descobertas de Granovetter não só nos Estados Unidos, como também no Reino Unido, Holanda, México e China (POWELL e SMITH-DOERR, 2003). Outros pesquisadores não replicam a pesquisa, entretanto utilizam das idéias de Granovetter, como é o caso de Wellman et al (1996) os quais, realizando uma análise do uso da internet no local de trabalho, descobriram que o computador apoiado nos laços fracos torna-se uma forma mais útil para ganhar acesso a informações mais proveitosas. Além disso, os autores asseguram que a rede social digital no local de trabalho eficazmente mantém forte os laços de apoio com o trabalho e a comunidade, além disso, aumentam o número e a diversidade dos laços fracos.

Constant, Kiesler e Sproull (1996) também baseados nas idéias de Granovetter (1973), realizaram um estudo em uma grande organização, com os funcionários de um fabricante mundial de computadores a fim de explorar o processo de dar e receber conselhos técnicos. Os autores se basearam na teoria dos laços fracos e também na motivação pró social para sugerir como esse processo pode levar a conselhos úteis. Utilizando os dados de uma empresa multinacional para ilustrar o processo, os autores constataram que os trabalhadores com diversos laços fracos (*online*) receberam melhor assessoria técnica.

Outro autor que realizou um estudo usando a lógica de Granovetter (1973) foi Krackhardt (1992), com o objetivo de verificar a importância dos laços fortes dentro de uma organização. Para o autor, pesquisas subseqüentes geralmente têm sustentado a teoria de Granovetter (1973), mas duas questões têm sido negligenciadas na corrente pesquisa: primeiro, há uma ambigüidade considerável a respeito do que constitui uma propriedade considerável de laço forte.

Assim, para o autor surge um questionamento: em que ponto um laço pode ser considerado fraco? Para Krackhardt (1992) essa é uma questão que representa uma parte importante da própria teoria, já que tal teoria faz uma previsão curvilínea surgindo um novo questionamento: será que todos os quatro indicadores (tempo gasto no relacionamento, intensidade emocional, intimidade, serviços recíprocos) apresentados por Granovetter contam igualmente para a força dos laços?

Para o autor, a segunda questão que tem sido negligenciada na corrente pesquisa parte da premissa que o caráter afetivo dos laços fortes tem sido totalmente ignorado desde o artigo de Granovetter (1973). Para Krackhardt (1992), das quatro características dos laços fortes (tempo gasto no relacionamento, intensidade emocional, intimidade, serviços recíprocos), duas delas – intensidade emocional e de intimidade – é inerentemente subjetivo e interpretativo. Ainda para autor, uma terceira característica – serviços recíprocos – talvez seja comportamental, entretanto pode-se colocar também como subjetivo. Assim, para o autor apenas o primeiro critério – o tempo gasto no relacionamento – é claramente objetivo.

De acordo com Krackhardt (1992), Granovetter (1973) salientou que os laços fortes, podem desempenhar um papel importante que não pode ser ignorado, entretanto, não destacou a importância desses laços nos casos de mudança e incerteza, bem como, não destacou o fato que a mudança não é facilitada por laços fracos, mas sim por um tipo particular de laço forte. Assim, Krackhardt (1992) em seu estudo, compartilha da idéia original de Granovetter (1973) sobre o que constitui um laço forte, entretanto começa a discutir sobre a utilidade desse laço. O autor, então, substitui o termo laço (por este ter sido obscurecido pela ambigüidade e inconsistência) por *philos*, para então designar um tipo particular de laço. A definição de *philos*, segundo o autor, não é a mesma definição de Granovetter (1973) de laços fortes, entretanto, pode-se inferir que as relações *philos* constituem os laços fortes de Granovetter. É interessante destacar que *philos* também diferencia do conceito de amigos, para Krackhardt (1992), *philos* é uma construção teórica, já amigo é uma construção êmica, uma palavra cujo verdadeiro sentido está incorporado nas mentes das pessoas em nossa sociedade.

Assim, relação *philos*, para Krackhardt (1992), deve atender a três condições necessárias e suficientes: interação (para A e B terem uma relação *philos*, A e B devem interagir uns com os outros – assim cada um terá acesso a informações que o outro tem, uma vez que essas interações frequentes proporcionam oportunidade de trocas de



informação); afeto (para A e B terem uma relação *philos*, A deve gostar, sentir afeição por B – no entanto, podem ter ocasiões em que a afeição não é retribuída, resultando em uma relação assimétrica); tempo (para A e B terem uma relação *philos*, deve ter um histórico de interações que duraram por um longo período de tempo – é importante que as relações tenham tempo suficiente para se desenvolver). Assim, cabe ressaltar que, segundo autor, os três componentes são necessários para *philos* porque sem qualquer um deles não há base para a confiança. Afinal, sem interação há pouca oportunidade para compartilhar informações críticas ou confidenciais; sem a história não há nenhuma experiência para saber como o outro vai usar as informações confidenciais ou se vai compartilhar com ele; sem o afeto positivo, há menos motivação para manter o equilíbrio (KRACKHARDT, 1992). Ainda torna-se importante ressaltar que afeição cria motivação para tratar o outro de maneira positiva, ou pelo menos não fazer algo que possa ferir a pessoa (fazer o contrário iria criar desequilíbrio e consequentemente sentimentos de stress, desarmonia, tensão) (KRACKHARDT, 1992).

Cabe destacar que o estudo de Krackhardt (1992) não tem o objetivo de testar ou ampliar a hipótese dos laços fracos, entretanto o autor centrou-se sobre a importância dos laços fortes dentro das organizações. Para ele, utilizando a mesma lógica de Granovetter, pode-se verificar o quão forte os laços podem se tornar importantes em organizações quando eles estão espalhados pelos atores. Kraatz (1998) corrobora com essa idéia de Krackhardt (1992), sobre a importância dos laços na organização, e assegura que um grande número de estudiosos em organizações que assumem a perspectiva de rede enfatiza como os laços sociais, entre as organizações, podem fortemente influenciar as suas ações e resultados.

Diante do estudo de Granovetter, Kraatz (1998) assegura que segundo a visão dos laços fracos, a função principal da rede é determinar o acesso às informações organizacionais frente ao ambiente maior. Kraatz (1998), em sua pesquisa, considerou várias perspectivas diferentes a respeito de como e por que as redes podem afetar a adaptação às mudanças. Para ele, a questão que é mais fortemente enfatizada e desenvolvida, no entanto, é o desempenho do papel dos laços fortes frente às incertezas ambientais e à promoção de respostas adaptativas entre as organizações que estão ligadas. O objetivo geral de sua pesquisa foi analisar como as redes afetam os esforços das organizações para se adaptarem em resposta às ameaças ambientais. Pesquisas anteriores lincadas com a teoria de adaptação tende a retratar uma visão atomística deste processo, entretanto, em seu estudo, o autor

argumentou que os laços fortes podem ser valiosos na promoção da adaptação, pois estes criam “links” de alta capacidade de informação entre as organizações e geram motivação para partilha de informação. Um objetivo mais amplo de sua pesquisa, foi argumentar que mais atenção para a existência e funcionamento de redes podem beneficiar e complementar todas as diferentes tradições teóricas que historicamente têm se preocupado com a adaptação e seu papel na evolução organizacional. Por exemplo, embora as organizações tendem a adaptar suas práticas essenciais frente aos ambientes de mudança, as redes podem parcialmente determinar como as organizações percebem o meio ambiente e como podem ser considerados e implementados os conjuntos de opções disponíveis em suas tentativas de adaptação (KRAATZ, 1998).

Ainda para o autor, a amplitude e heterogeneidade dos laços sociais de uma organização talvez possa determinar o seu acesso aos diferentes tipos de informação, afetando sua capacidade de reconhecer e responder às ameaças ambientais. Kraatz (1998) justifica tal afirmação destacando que os laços na rede oferecem a oportunidade para que as organizações prontamente observem e se comuniquem com seus pares, afinal há uma razão substancial para acreditar que mudanças adaptativas podem se difundir através desses canais.

Kraatz (1998) infere, a partir de seu estudo, cinco pontos importantes a serem comentados sobre os laços fortes. No primeiro ponto, o autor conclui que grandes redes compostas por laços heterogêneos e transitórios são especialmente valiosos, porque eles fornecem informações distantes e amplas e são mais susceptíveis de introduzir aos tomadores de decisão ideias fundamentalmente novas e estrangeiras, bem como *insights*. Entretanto, para o autor, uma preponderância de ligações fortes podem dificultar a capacidade desses tomadores de decisão a reconhecer e responder efetivamente às mudanças das condições ambientais.

Outro ponto destacado pelo autor em relação aos laços mais fortes, é que esses requerem uma maior manutenção dessas relações, pois por serem necessariamente em menor número, proporcionam um menor volume de informações. O autor destaca também, sendo esse o terceiro ponto importante, que os laços fortes são menos susceptíveis de proporcionar novas informações ou idéias, porque os atores são mais propensos a formar laços fortes com os atores sociais semelhantes, os quais tendem a possuir a mesma informação e opiniões semelhantes. O quarto ponto importante a ser destacado pelo autor, refere-se a questão dos laços fortes serem mais propensos a promover, em profundidade,

duas vias de comunicação e para facilitar o intercâmbio de informações detalhadas entre as organizações, assim, tendem a ser mais valiosos do que os laços fracos para ajudá-la a decifrar as implicações de ameaças externas e para avaliar as respostas possíveis a estas ameaças. Por fim, o autor destaca como quinto ponto que a confiança e a identificação mútua que possam existir quando os laços são fortes tornam mais provável que ambas as organizações irão compartilhar informações valiosas umas com as outras, levando em conta tais informações fornecidas e colocadas em prática.

Embora os argumentos de laços fortes e fracos sejam plausíveis e dignos de consideração empírica, não há razão suficiente para esperar que os laços fortes serão mais valiosos no sentido de facilitar as tentativas das organizações para se adaptarem as suas características essenciais em respostas a mudanças ambientais. De acordo com Kraatz (1998), há três características objetivas de redes que devem promover a mudança adaptativa. Primeiro, pequenas redes proporcionam uma maior oportunidade para a interação frequente do que grandes redes (o potencial de interação diádica entre duas partes em uma rede necessariamente diminui à medida que o tamanho da rede cresce). Em segundo lugar, o princípio da homofilia, o qual sugere que a similaridade social dentro de uma rede também promove a comunicação frequente. E em terceiro lugar, a idade de um laço é uma característica definidora de sua força.

Assim, o estudo de Kraatz (1998) traz algumas implicações significativas para o crescente corpo de pesquisa em redes interorganizacionais, pois ele fornece novas evidências de que as redes podem desempenhar um papel importante na formação de grandes mudanças organizacionais, além de meras inovações técnicas e administrativas. Além disso, o estudo indica que os laços de rede podem promover, sob algumas condições, uma aprendizagem social funcional e discriminante, fazendo com que organizações estejam ligadas coletivamente, ao invés de atuarem individualmente.

Outro estudo sobre laços da rede é realizado por Ahuja (2000). Para o autor, há três aspectos da rede: os laços diretos, os laços indiretos e os buracos estruturais. O autor explora, em sua pesquisa, os efeitos dos relacionamentos de rede da organização sobre a inovação e conclui que tanto laços diretos como os indiretos têm um impacto positivo sobre a mesma. Entretanto, para o autor, o impacto dos laços indiretos está relacionado ao número de laços diretos da organização. Cabe destacar ainda que os laços indiretos têm um custo menor de manutenção do que os laços diretos, assim, o autor coloca três fatores que devem ser

considerados antes da substituição dos laços diretos pelos indiretos. Primeiro, porque eles diferem quanto à natureza do benefício (enquanto os laços diretos propiciam tanto compartilhamento de recursos quanto de conhecimento, os laços indiretos restringem-se ao benefício do acesso ao conhecimento). Segundo, mesmo quando os dois tipos de laços provêem o mesmo benefício, a magnitude difere, sendo os laços diretos os que provêem maior magnitude. O terceiro aspecto relaciona-se ao fato de que ter muitos laços diretos e indiretos não é benéfico. O autor afirma que atores com muitos laços diretos são incapazes de absorver os benefícios dos laços indiretos em comparação aos que têm poucos laços diretos. Isto se justifica pelo fato de que em redes em que os diferentes atores podem potencialmente fazer uso do mesmo tipo de informação, a capacidade de estar alerta, de responder e de flexibilidade são importantes. Por fim, Ahuja (2000) destaca que a natureza e o conteúdo do laço, a consequência a ser estudada e a estrutura da rede mais ampla em que o laço está imerso influenciam o valor do laço.

Ainda baseada nessa questão dos laços, Nohria (1992) assegura que as organizações são compostas por laços de natureza inumeráveis. Tais laços podem diferir se baseados na amizade, conselhos, ou de trabalho; se o que flui através deles é de recursos, informações ou afeição; se são laços fortes ou fracos, se são laços unitários ou múltiplos, cara-a-face ou vínculos eletrônicos. O autor ainda destaca que a substância e o tipo de relações em uma rede podem ter implicações importantes para a ação. Nohria (1992) assegura também que embora haja um crescente reconhecimento sobre a importância dos diferentes tipos de ligações de rede, estamos longe de ter uma estrutura sistemática ou teoria para predizer que tipos de laços importam, em que tipo de circunstâncias e em que forma. Esta é uma área que deve ser dada uma atenção considerável para que a perspectiva de rede faça progressos mais substanciais.

Diante da diferenciação da forma de contato entre os atores pertencentes ao laço, podendo esta ser presencial ou virtual (NOHRIA, 1992), cabe destacar que, de acordo com Thompson (1998), os laços presenciais (face a face) mostram-se dialógicos, uma vez que normalmente implicam ida e volta no fluxo de informação ou comunicação. Ainda para o autor, o diálogo na interação face a face apresenta uma multiplicidade de deixas simbólicas, por exemplo, as palavras vêm acompanhadas de informações não-verbais como gestos, franzimento de sobrancelhas, variações na entonação da voz. O autor também destaca que nos laços não presenciais (internet, telefone, cartas) o diálogo ocorre, mas remotamente no espaço e/ou no tempo, ou seja,

por serem mediadas por um meio técnico, decorre um estreitamento das deixas simbólicas.

Uzzi (1997) é outro autor que vem realizando estudos sobre laços. Diferente de Granovetter, que utiliza laços fortes e fracos, Uzzi (1997) utiliza o conceito de laços imersos e laços *arm's length* para então tratar dos tipos de relações que uma organização mantém. De acordo com o autor, os laços imersos são caracterizados pela natureza pessoal dos relacionamentos de uma organização, já os laços do tipo *arm's length* diferenciam-se pela natureza não repetitiva das relações e também pelo foco especialmente em questões mais econômicas. Com base em tais definições o autor, assegura que as relações mais importantes ocorrem diante do relacionamento onde os laços imersos predominam. Cabe ainda destacar que, de acordo com Uzzi (1997), é a imersão social dos atores que vai influenciar o tipo de informação disponível e o tipo de laço existente.

Baseado nessa idéia de imersão social, Granovetter (2009) assegura que o argumento da imersão enfatiza, por sua vez, o papel das relações pessoais concretas e as estruturas (ou “redes”) dessas relações na origem da confiança e no desencorajamento da má-fé. Para o autor, a abordagem da imersão para o problema da confiança e da ordem na vida econômica se define entre a abordagem supersocializada da moralidade generalizada e a abordagem subsocializada dos disponíveis institucionais impessoais ao identificar e analisar padrões concretos de relações sociais. Diante das abordagens subsocializada e supersocializada, Granovetter (2009) assegura que na primeira a atomização resulta de uma busca estreitamente utilitarista dos interesses próprios, já na abordagem supersocializada, a atomização deriva da idéia de que os padrões comportamentais são interiorizados e, portanto, as relações sociais existentes exercem efeitos apenas periféricos sobre os comportamentos. Diante disso, o autor conclui que maior parte do comportamento esta profundamente imersa em redes de relações interpessoais, e que essa abordagem evita os extremos das visões sub e supersocializada da ação humana.

Ainda sob a perspectiva da imersão social, Zukin e DiMaggio (1990) asseguram que seu conceito e seus mecanismos permitem trazer à tona as narrativas cultural, política, estrutural e cognitiva. De acordo com Baldi (2004), o conceito de imersão social permite, também, a superação da análise da ação econômica a partir da organização em si, ao considerar a importância dos laços formados pela organização com outros atores, não só no que refere-se à posição da organização na rede de relações, como também a partir do conteúdo desses laços – imersão

estrutural. Para a autora, na perspectiva de imersão social entende-se, também, que estas relações sociais ocorrem a partir de concepções coletivas, que facilitam a estruturação da rede – imersão cognitiva. Assim, cabe destacar ainda que a ação organizacional é uma construção tecida pela maneira como os atores compartilham ou não determinados valores – imersão cultural, bem como pela maneira com que estes atores estão inseridos em uma teia de poder – imersão política (BALDI, 2004).

Após tais explanações, a fim de facilitar uma maior compreensão e visualização o quadro 2 apresenta resumidamente os principais autores que tratam deste tema, bem como a definição que utilizam para laços, suas hipóteses e resultados.

Quadro 2 - Caracterização dos laços baseados nos principais autores

Autor	Teoria	Hipótese/ Resultado da pesquisa
Granovetter (1973)	<u>Laços Fortes/Laços Fracos.</u> Dependem da intensidade e do conteúdo do vínculo. A força de uma ligação é a combinação, provavelmente linear, de quantidade de tempo, de intensidade emocional, de intimidade e de serviços recíprocos que caracterizam os laços	Laços fracos levam a empregos mais facilmente do que laços fortes
Krackhardt (1992)	Compartilha da idéia original de Granovetter sobre o que constitui um laço forte, entretanto começa a discutir sobre a utilidade desse laço. <u>Relação <i>philos</i>.</u> Deve atender três condições (interação, afeto, tempo), para que haja base para confiança.	Laços fortes podem tornar-se importantes em organizações quando eles estão espalhados pelos atores.

Kraatz (1998)	<p><u>Laços Fortes/ Laços Fracos.</u> Segundo a visão dos laços fracos a função principal da rede é determinar o acesso às informações organizacionais frente ao ambiente maior. O objetivo geral da pesquisa foi analisar como as redes afetam os esforços das organizações para se adaptarem em resposta às ameaças ambientais.</p>	<p>Os laços de rede podem promover, sob algumas condições, uma aprendizagem social funcional e discriminante, fazendo com que organizações estejam ligadas coletivamente, ao invés de atuarem individualmente.</p>
Ahuja (2000)	<p><u>Laços diretos, laços indiretos e buracos estruturais.</u> A natureza e o conteúdo do laço, a consequência a ser estudada e a estrutura da rede mais ampla em que o laço está imerso influenciam o valor do laço.</p>	<p>Tanto laços diretos como os indiretos têm um impacto positivo sobre a inovação nas organizações.</p>
Nohria (1992)	<p><u>Laços de natureza diversa</u> (fortes/fracos; unitários/múltiplos; cara-a-cara/vínculo eletrônico.</p>	<p>A substância e o tipo de relações podem ter implicações importantes para a ação. A literatura está longe de ter uma teoria para predizer que tipos de laços importam, em que tipo de circunstâncias e que forma.</p>
Uzzi (1997)	<p><u>Laços imersos e laços <i>arm's length</i>.</u> Laços imersos são caracterizados pela natureza pessoal dos relacionamentos de uma organização, já os laços do tipo <i>arm's length</i> diferenciam-se pela natureza não repetitiva das relações e também pelo foco especialmente em questões mais econômicas</p>	<p>As relações mais importantes ocorrem diante do relacionamento onde os laços imersos predominam.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Diante dos argumentos apresentados nesse tópico fica evidente a importância e a influência da força dos laços sobre as organizações. Este estudo, então, vai ao encontro com a perspectiva de Granovetter (1973), Kraatz (1998), Krackhardt (1992), Uzzi (1997) e Nohria (1992) uma vez que os autores asseguram que na perspectiva de redes quando se enfatiza os laços sociais entre os atores, fica evidente a influência nas ações e nos resultados da organização.

## 2.3 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Devido à influência dos laços nas ações e resultados da organização, este tópico se destina a discutir dois processos administrativos: objetivos organizacionais e tomada de decisão, uma vez que acredita-se que há influências dos laços principalmente nesses dois processos da gestão.

### 2.3.1 Objetivos organizacionais

Para Simon (1979) a maioria das organizações são orientadas por determinada finalidade ou objetivo que constitui o propósito em função do qual as decisões e as atividades da organização são dirigidas. Etzioni (1976) corrobora com o autor e ainda assegura que as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos, ou seja, sua razão de ser é servir a esses objetivos.

Ainda para Etzioni (1976) os objetivos das organizações indicam uma orientação que a organização procura seguir e para isso estabelecem linhas mestras para a atividade da organização. Os objetivos constituem, também, de acordo com o autor, uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade, até sua existência. Além disso, o autor destaca que os objetivos servem de padrões, através dos quais os membros das organizações e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização – isto é, sua eficiência e seu rendimento. Por fim, o autor destaca que os objetivos servem também, de maneira semelhante, como unidades de medida para o estudioso de organizações, que tenta verificar sua produtividade.

De acordo com March e Simon (1958) há três tipos de objetivos: os objetivos oficiais, que são os objetivos publicamente anunciados, encontrados nos estatutos e normas; os objetivos operativos,



que são os objetivos que refletem a real intenção dos líderes; e objetivos operacionais, que são os objetivos que podem ser medidos de maneira concreta, podendo ser vistos como intermediários.

Perrow (1976) também distingue os objetivos, entretanto o faz em cinco categorias de objetivos: objetivos da sociedade (têm como ponto de referência a sociedade em geral); objetivos de produção (têm como referência o público que entra em contato com a organização); objetivos de sistemas (têm como ponto de referência o estado ou maneira de funcionar da organização); objetivos de produtos (têm como ponto de referência as características dos bens e serviços produzidos) e objetivos derivados (têm como ponto de referência os usos que a organização faz do poder originado na consecução de outros objetivos). Diante dessa distinção, o autor ainda sugere que primeiramente a organização defina seus objetivos societários e de produção, antes de discutir os objetivos de sistemas, produtos ou objetivos derivados. Essa diferenciação dos objetivos societários e de produção se deve ao fato de que são estes que definem os produtos ou serviços serão produzidos, justificando sua existência.

Outro conjunto de distinção entre os objetivos é destacado por Mohr (1973). Para o autor há três tipos possíveis de objetivos. O primeiro está relacionado ao fato de que os indivíduos têm metas para si, desta forma, são os objetivos que o motivarão a trabalhar. O segundo está relacionado aos objetivos que os indivíduos querem para o grupo ou organização. E por fim, o terceiro está relacionado ao fato dos objetivos da organização serem apresentados de modo coletivo. Ainda para o autor, os objetivos envolvem intenção e resultados (envolvendo metas com referências externas e internas).

Diante disso, cabe destacar ainda que o objetivo da organização, segundo Etzioni (1976), é a situação futura que a organização, como uma coletividade, procura atingir. E para poder atingir essa situação futura Simon (1979) destaca que o objetivo da organização acaba sendo, indiretamente, um objetivo pessoal de todos os seus participantes. Tal objetivo é influenciado, em parte, pelos objetivos dos grandes diretores, pelos da comissão de diretores e pelos dos subordinados, é determinado, às vezes, numa consulta pacífica, às vezes numa luta de poder entre as várias divisões, instalações, conspirações, subordinados e “personalidades” da organização (ETZIONI, 1976).

Etzioni (1976) assevera que muitos fatores entram em choque a fim de determinar o objetivo ou os objetivos de uma organização, como, por exemplo: os departamentos ou divisões da organização, os quais,

desempenham um papel predominante no processo; as personalidades dos membros da organização; e até mesmo as forças do ambiente.

Além de muitos fatores entrarem em choque na determinação dos objetivos, cabe ainda destacar que estes são frequentemente estabelecidos num complicado jogo de poder, que inclui diversos indivíduos e grupos, dentro e fora da organização, através da referência aos valores que dirigem o comportamento em geral e ao comportamento específico dos indivíduos e grupos importantes numa determinada sociedade.

Diante do comportamento dos indivíduos e grupos, Simon (1979) destaca que grande parte desse comportamento, e particularmente o comportamento dos indivíduos nas organizações administrativas, é planejado, isto é, orientado no sentido de metas e objetivos. Ainda para o autor, se a administração consiste em realizar coisas por parte de grupos de pessoas, a existência de um objetivo se torna, portanto, o principal critério para determinar que coisas serão feitas. O autor ainda comenta que quase todos os membros de uma organização acabam imbuídos, em maior ou menor grau, dos objetivos desta, e são por estes influenciados no seu comportamento. Assim, pode-se perceber a importância da difusão dos objetivos dentro da organização. Entretanto, ainda sobre o comportamento dos indivíduos na organização, Simon (1979) ainda assegura que este orienta-se pelo objetivo da organização, isto não explica tudo, porque o próprio objetivo muda em resposta à influência daqueles para quem a sua realização satisfaz determinados valores pessoais.

Existem muitas organizações que, simultânea e legitimamente, têm dois ou mais objetivos. Algumas acrescentam novos objetivos aos originais, mas muitas formaram-se, inicialmente, para atingir mais de um objetivo ao mesmo tempo (ETZIONI, 1976). Ainda de acordo com Etzioni (1978), mesmo que os objetivos mais abstratos permaneçam constantes, a aplicação desses objetivos requer nova definição ou interpretação, na medida em que ocorram modificações na organização, no seu ambiente ou em ambos. Simon (1979) corrobora com Etzioni e complementa ao afirmar que o objetivo da organização não é estático, sendo assim pode ocorrer mudanças e transformações.

Segundo Simon (1979) a modificação do objetivo da organização representa, geralmente, uma conciliação dos interesses de diversos grupos de possíveis participantes, a fim de assegurar sua cooperação conjunta sempre que cada grupo é incapaz de conseguir individualmente e sem ajuda os seus próprios objetivos. Por essa razão, para o autor, o objetivo da organização raramente coincide de maneira

exata com os objetivos pessoais inclusive daqueles participantes cujo interesse na organização reside na realização de sua finalidade. A questão crucial, que o autor coloca, é que, para cada um desses indivíduos consiste em saber se o objetivo da organização se aproxima de seu objetivo pessoal, a ponto de fazê-lo escolher esse determinado grupo ao invés de tentar alcançar seu objetivo isoladamente, ou como membro de outro grupo qualquer.

Ainda diante da modificação dos objetivos, Simon (1979) destaca que o indivíduo que é leal aos objetivos da organização se oporá à modificação desses objetivos, e pode mesmo deixar de participar dela, se eles forem mudados de maneira radical. O indivíduo leal à organização apoiará as mudanças nos seus objetivos desde que sejam oportunam e se destinem a promover sua sobrevivência e expansão (SIMON, 1979).

Esse processo de acrescentar novos objetivos aos que já existem, ou modificá-los ou até mesmo redefini-los vai depender do interesse da organização. Segundo Etzioni (1976) os interesses da organização podem, portanto, levá-la a substituir os objetivos originais por objetivos secundários ou por meios, bem como, depois de atingir os objetivos iniciais, a procurar ativamente novos objetivos, ou a aceitar objetivos adicionais. O autor ainda assegura que no começo, esses últimos objetivos são muitas vezes justificados pelo fato de estimularem o trabalho com os objetivos iniciais, mas, frequentemente, tornam-se totalmente equivalentes àqueles, quando não os “dominam”.

Ainda sobre a substituição de objetivos, o mesmo autor afirma que

A forma mais comum e mais suave de substituição de objetivos é o processo pelo qual uma organização inverte a prioridade entre seus objetivos e meios, de maneira que os meios se transformam em objetivos, e os objetivos em meios. Os meios mais comuns substituídos dessa forma são a própria organização. As organizações são instrumentos; foram criadas para servir a um ou mais objetivos específicos. Todavia, no seu processo de formação, de obtenção de recursos e de mobilização de pessoal, formam-se grupos de interesse, mais preocupados em preservar e construir a organização que em auxiliá-la a cumprir sua finalidade inicial. Esses grupos de interesse utilizam os objetivos da organização

como meios para levantar fundos, obter isenções de taxas ou posições na comunidade, em resumo, como meios para seus objetivos pessoais. (ETZIONI, 1976, p.21)

Às vezes, as organizações chegam ao ponto de abandonar seus objetivos iniciais e adotar outros, mais ajustados às necessidades da organização (ETZIONI, 1976). É isso que Etzioni (1976) quer dizer ao afirmar que o objetivo da organização se torna um servo da organização, e não o seu senhor.

Diante dos objetivos organizacionais, cabe destacar que tem estado em grande voga na literatura sobre administração de empresas discutir o propósito de uma empresa, se o objetivo dela é a prestação de serviços ou a obtenção de lucros. Segundo Simon (1979) quando se examina o próprio sistema do comportamento organizativo, vê-se que tanto os objetivos referentes à prestação de serviço como os relacionados com a obtenção do lucro, influem nas decisões da organização. Desta forma, percebe-se que os objetivos organizacionais estão ligados diretamente com a tomada de decisão, assunto este do próximo tópico.

### **2.3.2 Tomada de Decisão**

De acordo com Simon (1979), embora qualquer atividade prática envolva tanto decidir como fazer, não se costuma reconhecer, em geral, que uma teoria de administração deva ocupar-se simultaneamente dos processos de decisão e dos processos de ação. Entretanto, por mais que decisão e ação estejam intrinsecamente ligadas uma a outra, este tópico se destina a uma discussão maior apenas sobre a tomada de decisão nas organizações.

A tomada de decisão consiste na escolha de uma opção entre diversas alternativas existentes, seguindo determinados passos previamente estabelecidos, e culminando na resolução de um problema de modo correto ou não. (BINDER, 1994). Na mesma perspectiva, Simon (1979) destaca que as decisões são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido estritamente empírico. Por outro lado, para o autor, as decisões possuem também uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida, ou seja, elas possuem ao mesmo tempo um conteúdo ético e um conteúdo factual.

Para Etzioni (1978) a tomada de decisão poderá ser encarada como uma série de atividades, conscientes ou não, que culminam em uma escolha. Simon (1979) ainda destaca que cada decisão envolve a seleção de uma meta, e de um comportamento com ela relacionado. Segundo o autor, a meta pode, por seu turno, ser apenas estágio intermediário para um fim, ainda mais distante e assim por diante, até que o objetivo final é alcançado.

Já Jones (1973) destaca que a decisão é um curso de ação escolhido por aquelas pessoas que decidem, que optaram por determinado caminho por julgá-lo o mais eficiente à sua disposição para alcançar os objetivos visados no momento. O autor ainda argumenta que uma decisão é algo bem diferente do desempenho real do ato que a inspirou; é uma conclusão que uma pessoa chegou a respeito do que ele deve fazer em diante. Assim, para o autor a decisão é uma solução selecionada depois do reconhecimento de várias alternativas, quando uma solução é escolhida é porque aquele que decide imagina ser o caminho eleito o mais eficaz para cumprir as metas programadas.

Simon (1979) assegura que no dia-a-dia organizacional, o decisor depara-se com dois tipos de decisão: as programadas e as não-programadas. Para o autor, as decisões formam um continuum, que vai das decisões extremamente programadas às extremamente não-programadas.

Decisões programadas, de acordo com Simon (1979), são aquelas repetitivas e rotineiras, existindo procedimentos estabelecidos que fazem com que elas não precisem ser tratadas novamente a cada vez que ocorrem; exigem do decisor processos razoavelmente simples envolvendo memória, hábitos e manipulação simples de símbolos e coisas. Na visão de Bretas Pereira (1997) as decisões programadas são microdecisões tomadas de maneira repetida e programada pelas normas, regulamentos, procedimentos e padrões, são prescritíveis e previsíveis pela estrutura organizacional e passíveis de serem inormatizadas.

Já nas decisões não programadas, Simon (1979) destaca que são situações novas, desestruturadas, onde não há um procedimento estabelecido, e nas quais o decisor precisa fazer algum tipo de julgamento. De acordo com Bretas Pereira (1979) flexibilidade e criatividade são essenciais neste tipo de decisão. Para a autora, geralmente é destinado, nas organizações, mais tempo e reflexão às decisões não programadas, uma vez que, ao contrário das decisões programadas, geralmente são de alto risco e geram uma revolução na vida das pessoas envolvidas ou das empresas.

Para Simon (1979), o motivo que leva a distinguir decisões programadas de decisões não programadas é que diferentes técnicas são utilizadas para tratar os aspectos rotineiros ou não da tomada de decisões. Entretanto, o autor assegura que decisões programadas e decisões não programadas não são tipos distintos, mas sim um todo contínuo. Desta forma, pode-se encontrar decisões altamente programadas numa extremidade e altamente não programada em outra. Assim, nessa continuidade pode-se encontrar decisões de todos os matizes.

Além dos tipos de decisões, a literatura apresenta os níveis e estilos de decisão. De acordo com Anthony (*apud* Freitas et al, 1997) as decisões organizacionais podem ser classificadas quanto à atividade administrativa, podendo ser decisões no nível operacional, tático e estratégico. Para o autor as decisões no nível operacional é um processo pelo qual são asseguradas que as atividades operacionais serão bem desenvolvidas pela utilização de procedimentos e regras preestabelecidas de decisões; grande parte destas decisões são programáveis e os procedimentos a serem seguidos são estáveis; as decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata. As decisões no nível tático, para o autor, se relacionam ao controle administrativo e são utilizadas para decidir sobre as operações de controle, formulação de novas regras de decisão. Nesse nível, segundo o autor, são necessárias informações sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos), variações a partir de um funcionamento planejado, a explicação destas variáveis e a análise das possibilidades de decisão no curso das ações. No nível estratégico, o autor assegura que as decisões englobam a definição de objetivos, política e critérios gerais para planejar o curso da organização com o propósito de desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macro objetivos.

Braga (1988) também destaca em seu estudo, três estilos decisórios, o burocrático que é baseado em normas e/ou políticas organizacionais; o de consenso, que refere-se àquelas decisões que são tomadas de comum acordo por todos os participantes; e o de conflito, que ocorre em situações onde o conflito entre as partes é muito acirrado, sendo necessário a intervenção de um terceiro mediador para ajudar a definir qual é a melhor escolha.

Independente do estilo decisório, uma grande parte do tempo de trabalho de um administrador é ocupada por um processo diário de tomada de decisões numerosas e variadas. Para Ansoff (1977), as exigências em relação ao tempo do responsável pela tomada de decisão

sempre parecem ser superiores ao tempo total de que dispõe; decisão de grande importância misturam-se a exigências triviais, embora demoradas; a natureza das decisões possui muitas facetas e modifica-se continuamente. O autor ainda destaca que essa diversidade tende a aumentar com o nível de responsabilidade e torna-se particularmente pronunciada no caso do mais alto executivo da empresa.

Em relação às etapas do processo decisório, Etzioni (1978) elenca as seguintes atividades: reconhecimento do momento da decisão, isto é, uma necessidade ou oportunidade; análise da situação existente; identificação de cursos de ação alternados; avaliação das consequências de cada solução; escolha da solução.

Já Simon (1957) assegura que o modelo clássico sobre o mecanismo de decisão é composto por três fases distintas e sequenciais em um processo de decisão: inteligência, concepção e escolha. A primeira fase, inteligência, diz respeito a identificação da situação para forjar. Nesta fase ocorre a exploração do ambiente, sendo realizada a análise de levantamento dos mais diversos ambientes (econômico, técnico, político e social) para buscar identificar novas situações que necessitem novas ações. A segunda fase, concepção, é a modelização das diversas soluções possíveis, é quando ocorre a criação, a análise das alternativas e o desenvolvimento de linhas de ações possíveis para enfrentar as possibilidades situacionais as quais uma decisão é necessária. Por fim, a terceira fase, escolha, se refere a definição da decisão mais satisfatória a ser aplicada.

Em relação às três fases do processo de decisão, Simon (1979) considera os processos administrativos como processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para selecionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação àqueles por eles afetados.

Nessas três fases são desenvolvidos elementos que, de acordo com Litterer (1977) moldam ou preformam as decisões que os indivíduos tomarão, acentuando a probabilidade de ação coordenativa. Elementos estes que, para Merunka (1987), uma pessoa utiliza combinando corretamente diversas fontes, notadamente sua experiência, as políticas ou regras padrão de decisão e ainda os dados e os fatos coletados no ambiente específico ou geral, na qual se inserem.

Litterer (1977) também assegura que as políticas da organização estão ligadas à tomada de decisão. O autor ainda exemplifica tal afirmação ao destacar que uma política, mantendo pronta expedição para os pedidos feitos por um freguês, orienta um indivíduo em tomar

decisões, de modo que seus esforços se ajustam bem à atividade global da organização. Entretanto, segundo o autor, ele poderia tomar uma decisão totalmente diferente com relação ao mesmo problema se a política fosse a de manter os custos de operação no mínimo. Ainda para Litterer (1977) algumas áreas de atividades organizacionais são mais críticas, tornando indesejável esta atitude; tornam-se então preferidas outras maneiras de preformar decisões, por exemplo, um modo de aumentar coordenação e, em geral, de apertar as atividades de tomar decisões é limitar ou restringir a amplitude de um indivíduo na tomada de decisões, um outro dispositivo é uma regra de decisão, uma instrução que diz: “quando isto ocorrer, fazer tal coisa”.

Ainda sobre a discussão dos elementos que moldam ou pré-formam as decisões que os indivíduos tomarão, Freitas et al (1997), destaca que as variáveis mais importantes que interferem no processo de tomada de decisão são: os objetivos da organização, os critérios de racionalidade e de eficacidade, as informações (a falta ou excesso, situação de incerteza, complexidade e conteúdo), raciocínio, valores, crenças, recursos. De acordo com a autora estas variáveis servem de apoio ao decisor, principalmente quando o conteúdo das informações possibilita formar uma base de conhecimento e ajuda no raciocínio, contribuindo para a formação de valores positivos (recursos) e a eliminação de crenças ou mitos, encaminhando o administrador para decisões acertadas e sua execução (ações).

Esse encaminhamento para decisões acertadas leva o indivíduo, confrontado com uma situação de escolha (decisão), a um estado de tensão psicológica. Para reduzir essa tensão, o indivíduo desenvolve um mecanismo inconsciente que privilegia as informações, que confortam sua escolha, em detrimento das informações que colocam, eventualmente, sua decisão em causa (FREITAS, 1993).

Em alguns casos para evitar a situação de escolha causando tensão, a organização retira de seus membros, por conseguinte, a faculdade de decidir independentemente e a substitui por um processo decisório próprio (SIMON, 1979). As decisões que a organização toma pelo indivíduo consistem, ordinariamente, de acordo com Simon (1979): na especificação de suas funções, fixando o âmbito e a natureza de seus deveres; na distribuição da autoridade, isto é, na determinação de quem terá poder para tomar novas decisões que afetam o indivíduo; e no estabelecimento de tantos limites à sua faculdade de agir quantos sejam necessários para coordenar as atividades de numerosos indivíduos na organização. Ainda de acordo com o autor, o comportamento de um grupo na organização requer não apenas a adoção de decisões corretas,



mas também a aceitação da mesma decisão por todos os membros do grupo. Quando se trata de decisões em grupo, a situação aumenta de complexidade, porque, segundo Simon (1979) as decisões dos outros terão que ser incluídas entre as diversas condições que cada um deles deve considerar ao tomar suas decisões. Em outras palavras, cada indivíduo deve saber quais serão as ações dos demais, a fim de determinar de maneira adequada as conseqüências de suas próprias ações, sendo esse um fator de fundamental importância para o processo decisório na administração (SIMON, 1979).

Simon (1979) destacou que as decisões que a organização toma pelo indivíduo consiste na distribuição da autoridade. Quanto a isso cabe destacar que no processo decisório, de acordo com Simon (1979), através do exercício da autoridade ou de outras formas de influência, é possível centralizar a função decisória, de modo a estabelecer um plano geral de operações para orientar as atividades de todos os membros da organização. De acordo com o autor, esta coordenação pode ser processual ou substantiva. Por coordenação processual entende-se o estabelecimento da organização propriamente dita, isto é, a descrição generalizada dos comportamentos e das relações entre os membros da organização; a coordenação processual estabelece as linhas de autoridade e define a esfera de atividade de cada membro da organização, ao passo que a coordenação substantiva especifica o conteúdo do seu trabalho (SIMON, 1979). Entretanto, Kaplan e Norton (1997) destacam que para um saudável crescimento da empresa, a tomada de decisão não só pode como deve ser descentralizada, muitas vezes realizada através de grupos multidisciplinares com a participação de todos os níveis operacionais da empresa.

Ainda frente as decisões em grupo e a autoridade no processo decisório, Simon (1979) destaca em um outro momento que deveria ser perfeitamente claro que praticamente nenhuma decisão tomada na organização é tarefa de um só indivíduo. De acordo com o autor, mesmo que a responsabilidade final por ela caiba a uma pessoa específica, verifica-se, sempre que se estuda o modo pelo qual a decisão foi tomada, que os vários componentes podem ser atribuídos, se procurar identificá-los através dos canais formais e informais de comunicação, a muitos indivíduos que contribuíram para a formação de suas premissas. Depois da identificação de todos esses elementos componentes pode parecer que a contribuição do indivíduo que tomou formalmente a decisão foi, em verdade, insignificante (SIMON, 1979).

No processo de decisão torna-se importante também avaliar as decisões tendo em vista o alcance dos objetivos. Para Simon (1979) é

sempre possível avaliar as decisões em um sentido relativo, podendo-se determinar, por exemplo, se elas são corretas à luz dos objetivos a que visam; uma modificação nos objetivos traz como consequência, porém, uma mudança na sua avaliação. Falando em um sentido estrito, segundo o autor, não é a decisão em si que é avaliada, mas a relação puramente factual que é estabelecida entre a decisão e seus fins. Quanto aos aspectos factuais da tomada de decisões o administrador deve ser orientado pelo critério da eficiência, o qual requer resultados maximizados com os recursos limitados ao seu dispor (SIMON, 1979).

### 3 METODOLOGIA

Serão apresentados nesse tópico os elementos metodológicos que permearam neste estudo, de acordo com a teoria sobre organizações sem fins lucrativos e redes sociais, apresentadas no referencial teórico, orientados pelos objetivos deste estudo. Para tanto, esse capítulo se subdivide em alguns tópicos: perguntas de pesquisa, caracterização do estudo, organizações foco do estudo, caracterização das organizações em estudo, definição das categorias de análise, coleta e análise dos dados.

#### 3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

A fim de responder ao problema de pesquisa deste estudo, que consiste em identificar quais as implicações dos laços da rede social das duas organizações ambientalistas sem fins lucrativos de Florianópolis na gestão de suas atividades, tornou-se importante definir algumas perguntas de pesquisa:

- Quais são os atores envolvidos na rede na qual cada uma das duas organizações está inserida?
- Que tipos de laços cada uma das duas organizações pesquisadas têm com os atores da rede?
- O que flui nos laços de cada uma das duas organizações pesquisadas e em que circunstâncias?
- Como é a gestão de cada uma das organizações pesquisadas?
- Quais são os objetivos organizacionais de cada uma das organizações pesquisadas? Como é seu processo de estabelecimento e forma de difusão?
- De que forma é realizado o processo de tomada de decisão nas duas organizações pesquisadas?
- Quais as implicações entre as práticas de gestão adotadas pelas organizações estudadas e os laços existentes em sua rede?

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa caracteriza-se por ser predominantemente qualitativa do tipo estudo de casos múltiplos, o qual se preocupa em

verificar quais as implicações das relações que as duas organizações ambientalistas têm com os atores da rede, frente à sua gestão.

O estudo proposto neste documento, como exposto, possui um delineamento predominantemente qualitativo, o qual, segundo Minayo (2003), caracteriza-se por uma atividade da ciência, que visa à construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Da mesma forma e complementar, para Richardson et al (2008) a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, compatível com o fenômeno a ser pesquisado. Chizzotti (2003, p. 89) destaca também que a finalidade da pesquisa qualitativa em geral é de “intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis, onde o pesquisador e pesquisados assumem voluntariamente, uma posição reativa”.

Segundo Gil (1999), as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Sob esta classificação, este estudo é de cunho descritivo, pois procura verificar as implicações das relações na gestão das duas organizações ambientalistas aqui estudadas. De acordo com Collins e Hussey (2005), a pesquisa descritiva é utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. Sob o mesmo parecer, Cooper e Schindler (2001) asseguram que o estudo descritivo tenta descobrir respostas, descrever ou definir um assunto.

De acordo com Triviños (1994, p.133) “entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes”. Para o autor, o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Yin (2005) assegura que o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Gil (1999) complementa afirmando que ele é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

De acordo com Yin (2005) os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos. Godoy (1995) assegura que quando o pesquisador tem

duas ou mais unidades de análise, é apropriado utilizar o termo casos múltiplos para se referir ao tipo de pesquisa. Nesta pesquisa, o estudo de casos múltiplos se torna relevante uma vez que foram pesquisadas duas organizações sem fins lucrativos, da área ambiental com atuação em Florianópolis, com o intuito de discutir se as implicações das relações que essas organizações têm em sua gestão.

### 3.3 ORGANIZAÇÕES FOCO DO ESTUDO

Richardson et al (2008) define o universo ou a população como sendo um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Assim, o universo deste estudo compreende as organizações sem fins lucrativos ambientalistas de Florianópolis, pois acredita-se que a discussão e o papel das organizações ambientalistas nesta cidade seja relevante, uma vez que é uma cidade turística e apresenta limitações de espaço. De acordo com ICOM (2010) as últimas décadas têm mostrado um crescimento acelerado da população florianopolitana, a cidade está chegando aos 400.000 habitantes, sendo que somente nos últimos sete anos houve um acréscimo de cerca de 55.000 pessoas ao conjunto da população. Além disso, segundo o relatório do Instituto, a condição de cidade turística faz com que tenham aumentos sazonais significativos de população durante períodos do ano, com isso a cidade passa a contar com um grande número de visitantes que durante curtos períodos exigem o fornecimento de condições adequadas de permanência e usufruto dos espaços da cidade. Assim, este acelerado crescimento urbano vem trazendo graves problemas, pois está aliado a fatores como falta de estrutura e planejamento.

Segundo Andrade, Tachizawa e Carvalho (2003) o acelerado ritmo de industrialização e concentração de contingentes populacionais em áreas urbanas passou a provocar profundos impactos no meio ambiente. Impactos, muitas vezes, negativos. Diante desta preocupação, organizações sem fins lucrativos ambientalistas se formaram para realizar trabalhos de conscientização, preservação e defesa do meio ambiente. Diante do exposto, o estudo propõe verificar se as articulações que essas organizações sem fins lucrativos ambientalistas têm com as mais diferentes organizações e pessoas possuem reflexos em sua gestão, tendo em vista os objetivos e tomada de decisão.

As duas organizações pesquisadas foram selecionadas para este estudo seguindo alguns critérios: possuir sede em Florianópolis, estar desenvolvendo algum projeto atualmente, ter mais de cinco anos de

constituição e aceitar fazer parte do estudo. Com base na pesquisa de levantamento realizada por Flach (2003), a qual objetivou identificar as organizações ambientalistas sem fins lucrativos da cidade de Florianópolis, e com base também em conversas com pessoas ligadas profissionalmente à área ambiental, trabalhou-se com uma lista com 25 organizações ambientalistas. A partir dessa listagem, as 25 organizações foram contatadas, por meio da internet e telefone, para verificar a possibilidade da realização do estudo nessas organizações. Assim, considerando os critérios anteriormente colocados, as organizações que aceitaram fazer parte do estudo foram: Instituto Ekko Brasil e Instituto Ilhas do Brasil.

### 3.4 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para esclarecer o fato ou o fenômeno que se está investigando e ter possibilidade de comunicá-lo, de forma não ambígua, é necessário defini-lo com precisão (LAKATOS E MARCONI, 2001). Assim, surgiu a necessidade, diante do problema de pesquisa estabelecido, de criar duas categorias de análise: os laços da rede social e a gestão das organizações sem fins lucrativos.

De acordo com Wasserman e Faust (1994), laços são as ligações entre os atores em uma rede. Assim, pode-se considerar laços como as conexões estabelecidas entre os atores em uma rede, as quais se formam através de interações. Essa categoria de análise: laços da rede social foi analisada por meio das dimensões: atores, conteúdo e força da ligação, sendo que em cada uma delas trabalhou-se uma série de aspectos, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões e componentes da dimensão da categoria: força dos laços da rede social

<b>Categorias de análise</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Componentes da dimensão</b>
<b>LAÇOS DA REDE SOCIAL</b>	Atores	Natureza do contato Similaridade
	Conteúdo	Recursos Informações Afeição
	Força da ligação	Tempo Intensidade Intimidade Reciprocidade Forma de contato

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe ainda relatar aqui como são caracterizadas cada dimensão, como elas foram efetivamente analisadas. Na primeira dimensão, atores, procurou-se analisar a natureza do contato, para desta forma identificar os motivos que levaram ao surgimento do laço a fim de verificar a essência do contato, podendo esta ser de natureza econômica (quando envolver troca de recursos financeiros), colaborativa (quando envolver cooperação entre os atores para desenvolver alguma ação ou projeto em conjunto), social (quando envolver prestação de serviço de caráter social). Na mesma dimensão, procurou-se também analisar a similaridade no objetivo do laço entre os atores, ou seja, buscou-se verificar se o objetivo que consolida o laço entre os atores é semelhante.

Na segunda dimensão, conteúdo, buscou-se verificar se há compartilhamento de recursos, informações e afeição entre os atores. Tendo em vista o compartilhamento de recursos procurou-se verificar os tipos de recursos compartilhados, sua destinação, seu volume, seu grau compartilhado e como ocorre este compartilhamento. Referente às informações buscou-se averiguar os tipos de informações compartilhadas, sua destinação, seu volume, seu grau de compartilhamento e como este compartilhamento ocorre. Por fim, frente

à afeição, buscou-se utilizar o conceito de Krackhardt (1992) apresentado no referencial teórico desse estudo, para verificar se há sentimentos positivos entre os atores pertencentes ao laço.

Na terceira e última dimensão da categoria de análise dos laços da rede buscou-se verificar: o tempo de contato entre os atores pertencentes ao laço; a intensidade entre os atores, determinada pela frequência do contato do laço; a intimidade entre os atores, determinada pela proximidade emocional; a reciprocidade entre os atores, determinada pela troca recíproca de recurso, informação ou afeição entre os atores; e a forma de contato, determinada pela maneira que os atores dialogam, podendo esta ser presencial ou virtual.

A segunda categoria de análise diz respeito à gestão das organizações sem fins lucrativos. Cabe destacar que gestão é um termo muito amplo, o qual envolve uma série de processos organizacionais e práticas administrativas, que de acordo com Serva (1996), por exemplo, podem ser: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, reflexão sobre a organização, conflitos, comunicação e relações interpessoais, satisfação individual, dimensão simbólica, ação social e relações ambientais. Dentre tais práticas e processos, neste estudo optou-se por analisar os objetivos organizacionais e a tomada de decisão, por se acreditar serem aspectos centrais da gestão e por exercerem forte relação com os diferentes laços estabelecidos entre atores.

A gestão das organizações sem fins lucrativos foi analisada por meio das dimensões objetivos organizacionais e tomada de decisão, conforme apresentado no Quadro 4.



Quadro 4 - Dimensões e componentes da dimensão da categoria: gestão das organizações sem fins lucrativos.

<b>Categorias de análise</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Componentes da dimensão</b>
<b>GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS</b>	Objetivos organizacionais	Definição e Origem Processo de estabelecimento Forma de difusão
	Tomada de decisão	Atores envolvidos Critérios de escolha utilizados Informações Dinâmica do processo Tensões envolvidas

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresentado na primeira categoria de análise, cabe aqui destacar como foi caracterizada cada dimensão, quais são os componentes da dimensão e como estes foram analisados. Na primeira dimensão, objetivos organizacionais, tem-se como componentes da dimensão: definição e origem (quais são os objetivos gerais e específicos; que motivos levaram ao surgimento dos objetivos; houve mudança no decorrer da história da organização); processo de estabelecimento (de que forma a organização chegou naqueles objetivos, como foram definidos, como é formalizado); forma de difusão (como, de que forma e com que frequência os objetivos são conhecidos pelos membros da organização e fora dela). Cabe destacar ainda que na análise desta dimensão foram considerados os objetivos declarados pelas organizações em estudo.

Já na análise da tomada de decisão encontram-se os componentes da dimensão: atores envolvidos no processo (quem faz parte da tomada de decisão); critérios de escolha utilizados (qual o critério guiador das decisões); informações (tipo de informações que estão presentes no processo de tomada de decisão e qual sua origem); dinâmica do processo (como ocorre o processo de tomada de decisão, em termos de comunicação, participação, tempo de decisão,

comprometimento das ações); tensões envolvidas (como se dá as discordâncias e conflitos no processo de tomada de decisão).

### 3.5 COLETA DE DADOS

De acordo com Vergara (1998), os dados coletados podem ser classificados em dois tipos: dados primários e dados secundários. Os dados primários deste estudo foram coletados a partir de entrevistas e da observação participante. Para Richardson et al (2008) as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que estas penetram na complexidade de um problema.

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para obter informações a cerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razão a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ ET AL, 1987). Assim, as entrevistas foram realizadas de forma semi-estruturada e foram aplicadas junto a cada informante chave, selecionados de acordo com sua representatividade em relação ao objeto do estudo, em cada uma das organizações pesquisadas, para desta forma, verificar como é a sua gestão, bem como verificar com que atores se relacionam, como são essas relações. Assim, no Instituto Ilhas do Brasil as entrevistas foram realizadas com o idealizador e fundador do Instituto e com a coordenadora geral dos projetos. Cabe destacar aqui que não foi permitido realizar entrevistas com os outros membros da organização, devido este ser um requisito do fundador do Instituto para a realização do estudo na organização, entretanto os dados coletados nas entrevistas tanto com o fundador do Instituto quanto com a coordenadora geral dos projetos foram suficientes para a análise e conclusão do estudo. Já no Instituto Ekko as entrevistas foram realizadas com o idealizador e fundador do Instituto, atual coordenador de projetos e pesquisa, com a coordenadora dos projetos de turismo de base comunitária e com o coordenador de logística e coleta de dados, ou seja, com todos os integrantes da organização.

Com o intuito de permitir à pesquisadora maior domínio das informações, a coleta de dados por meio das entrevistas, foi realizada em duas etapas: primeiro foram realizadas as entrevistas com os informantes chave do Instituto Ilhas do Brasil e depois com os informantes chave do Instituto Ekko Brasil. Tendo em vista o volume de informações geradas, realizar as entrevistas com os membros de

organizações distintas simultaneamente não permitiria um domínio da pesquisadora dos dados coletados. Entretanto, esse modo de coleta originou um período de coleta de dados mais extenso que o previsto. Outro fator que implicou em um tempo de coleta maior que o esperado foi a duração das entrevistas, em média de 3 horas e meia com cada entrevistado. Devido ao fato das entrevistas terem sido bastante longas, foram realizados dois encontros, algumas vezes até três, com cada informante.

De acordo com Triviños (1994), a entrevista semi-estruturada parte, em geral, de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem um amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Para o autor, é útil esclarecer que essas perguntas fundamentais que, constituem em parte, a entrevista semi-estruturada não nasceram *a priori*, sendo resultado da teoria que alimenta a ação do investigador e de toda a informação que ele já recolhe sobre o fenômeno social que interessa, sendo importante assim a escolha das pessoas que foram entrevistadas. Desta forma, os questionamentos realizados com cada entrevistado foram apoiados em teorias e hipóteses oriundas da pesquisa (os questionamentos realizados a partir da entrevista semi estruturada encontram-se no apêndice dessa dissertação).

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a observação participante determina que o pesquisador tenha uma participação real da comunidade ou grupo, incorporando-o e vivenciando. Para os autores, esse tipo de coleta de dados é uma tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, entretanto, alertam para algumas dificuldades relacionadas em como manter a objetividade, uma vez que exercerá influência sobre o grupo e relacionadas ao choque do quadro de referência entre observador e observado. Para Alencar (1999), esse tipo de coleta de dados é um instrumento importante quando se pretende compreender uma determinada realidade social em que os fatos, valores, razões e idéias não são sempre expressos verbalmente. Desta forma, pode-se confrontar os fatos observados com as informações obtidas por meio das entrevistas e com a literatura pesquisada.

Para Triviños (1994) há dois aspectos de natureza metodológica importantes quando se trata de observação: amostragem de tempo e anotações de campo. A amostragem de tempo, de acordo com o autor, é um processo de escolha dos dias e jornadas de trabalho, entretanto o autor não delimita o número de dias essenciais ou interessantes para a pesquisa, argumentando que existem várias possibilidades, podendo ser

um mês, vários meses, um ano, sendo que esta escolha dependerá das peculiaridades de cada estudo. Frente às anotações de campo, Triviños (1994) assegura que estas podem ser entendidas como todo o processo de coleta e análise de informações, isto é, compreendem descrições de fenômenos sociais e físicos, explicações levantadas sobre as mesmas e a compreensão da totalidade da situação em estudo. O autor ainda distingue dois tipos de anotações de campo: descritivas e reflexivas. A partir disso Triviños (1994), recomenda alguns pontos sobre a anotação descritiva para alcançar melhores resultados: descrição dos comportamentos, ações e atitudes tal como eles se oferecem à observação; descrição dos sujeitos por seus traços concretos e não de forma abstrata; descrição de um meio físico; descrição de atividades específicas; descrição de diálogos. Diante da anotação reflexiva, o autor, assegura que cada fato, cada comportamento, cada atitude, cada diálogo que se observa pode sugerir uma idéia, uma nova hipótese, a perspectiva de buscas diferentes, a necessidade de reformular futuras indagações, de colocar em relevo outras. Essa reflexão, para o autor, pode ser também referente às questões metodológicas: aspectos positivos que elas apresentam, as falhas, a necessidade de corrigir; bem como às questões sobre o referencial teórico: aprofundar aspectos da teoria, verificar se a teoria é refutada pela prática. Por fim, Triviños (1994) destaca que essa reflexão se dá também sobre os pressupostos do pesquisador: se eles estão verificando, se estão equivocados, incompletos, fracos.

Cabe destacar que essa técnica de coleta de dados permitiu o acompanhamento dos processos organizacionais, por meio das ações cotidianas dos membros da organização, e pode-se verificar, desta forma, os comportamentos e atitudes dos mais diferentes atores envolvidos com a organização. Para isso, entretanto, foi necessário a inserção da pesquisadora no cotidiano da organização (para desta forma poder registrar *in loco* as práticas organizacionais efetuadas). Assim, durante 4 meses foi realizado um trabalho de campo nas duas organizações, sendo definidos um período por semana de observação para cada organização nos meses de setembro a dezembro de 2011. Esses 4 meses permitiram à pesquisadora a elaboração de seu diário de campo, o qual ajudou a revelar a diversidade dos procedimentos encontrados entre as organizações. Cabe destacar ainda que para facilitar esse processo de observação a pesquisadora teve como guia um roteiro de observação (que se encontra no apêndice dessa dissertação).

Os dados secundários consistem em publicações das organizações selecionadas para a pesquisa (VERGARA, 1998). Gil (1999) assegura que a pesquisa documental tem uma série de vantagens,

entre elas o fato de os documentos constituírem fonte rica e estável de dados. No caso das organizações pesquisadas foi realizada uma pesquisa documental nos arquivos, documentos, regimentos internos, estatutos, atas, notícias, conteúdo dos *sites* das organizações e histórico das duas organizações pesquisadas.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo e análise documental.

De acordo com Bardin (2004) a análise documental e de conteúdo com a técnica categorial diferenciam-se em alguns aspectos, por exemplo o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem, já o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem. Ainda sobre essa diferenciação, Dellagnelo e Silva (2005) argumentam que em se tratando de documentos escritos, pode-se dizer que a análise documental busca as informações explícitas no texto, já a análise de conteúdo vai além, busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, aquilo que pode estar implícito.

Frente a análise de conteúdo, Richardson et al (2008) asseveram que essa técnica é utilizada, particularmente, em pesquisas do tipo qualitativo. Dellagnelo e Silva (2005) supõem que a necessidade de tratamento e interpretação dos materiais decorrentes das entrevistas e da observação documental requeira aparato metodológico que subsidie de maneira sólida as conclusões a serem alcançadas.

Para Bardin (2004), a análise de conteúdo envolve três etapas básicas: a pré-análise, que se refere a fase de organização do material coletado; a descrição analítica, que consiste na análise propriamente dita do material, envolvendo a codificação, a classificação e a categorização das informações, e o tratamento dos resultados, que é a fase em que o pesquisador interpreta os dados.

Dellagnelo e Silva (2005) apresentam etapas com base em Bardin e esclarecem algumas dúvidas. Na etapa da pré-análise as autoras destacam que considerando *a priori* uma perspectiva mais qualitativa do trabalho, cabe esclarecer que a escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e dos objetivos, a referenciação dos índices, a elaboração de indicadores e a preparação do material são altamente flexíveis.

Na segunda etapa, exploração e análise do material, as autoras destacam que a codificação é o primeiro momento desta etapa e é nesse momento que definem-se as unidades de registro e de contexto a serem trabalhadas. A codificação corresponde, segundo as autoras, a unidade de registro e de contexto, regras de quantificação ou de enumeração e a categorização. Baseadas em Bardin, as autoras argumentam que a unidade de registro pode ser a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o documento ou idem; já a unidades de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões, superiores às da unidade de registro, são ótimas para que se possa compreender melhor a sua significação. Sobre a quantificação ou enumeração, Dellagnelo e Silva (2005) argumentam que o tratamento quantitativo mais utilizado é a frequência de cada elemento, quantidade de vezes que aparecem os elementos em determinado documento. As autoras destacam ainda como forma de enumeração a intensidade (considera uma avaliação mais qualitativa da mensagem), direção (geralmente associada à intensidade, também considera uma perspectiva mais qualitativa da mensagem), tamanho (quantidade de espaço, é mais utilizado na análise de meios de comunicação de massa). Cabe destacar ainda, baseados nas autoras que em trabalhos qualitativos o uso de regras de enumeração como a intensidade e a direção de determinadas idéias pode ter grande significado para o pesquisador, além disso, a frequência aliada à idéia de espaço, utilizadas na análise, consolidam a força de qualquer argumento. Por fim, as autoras destacam o processo de categorização, o qual finaliza o processo de codificação, entretanto essa não é uma etapa obrigatória, é uma etapa que deve apresentar importantes características como: exaustividade, exclusividade, concretude, homogeneidade, objetividade e fidelidade. Segundo as autoras, entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada é a análise por temas ou análise temática, a qual consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado.

A última etapa da análise de conteúdo, apresentada por Dellagnelo e Silva (2005), é a etapa de interpretação, a qual é uma etapa de reflexão, da intuição com embasamento nos materiais empíricos e nos referenciais teóricos disponíveis, buscando assim estabelecer reflexões, verificar contradições, compreender os fenômenos que se propõem estudar. Para as autoras, esta é uma etapa crucial da análise, pois é nela que alcança-se os objetivos propostos pela análise de conteúdo.

Cabe destacar que nessa etapa de análise dos dados não foi realizada enumeração conforme Dellagnelo e Silva (2005) sugerem. Foi realizado, entretanto, um processo de categorização. A análise foi realizada por meio de duas categorias: laços da rede social e gestão das organizações sem fins lucrativos. A etapa de interpretação permitiu reflexões a partir dos dados coletados por meio das categorias e a partir de um embasamento em cima dos referenciais teóricos trabalhados, proporcionando então uma compreensão do fenômeno estudado.





#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo consiste na exposição e análise dos dados coletados, tendo como objetivo apresentar as duas organizações sem fins lucrativos ambientalistas analisadas nesse estudo. Desta forma, cabe destacar que para cada organização pesquisada descreve-se seu histórico, seus laços da rede social e sua gestão e posteriormente discute-se as implicações dos laços na gestão de cada uma das organizações analisadas.

Para analisar a categoria analítica laços da rede social, buscou-se identificar os principais atores da rede social de cada organização ambientalista sem fim lucrativo para então descrever cada laço através das dimensões: atores, conteúdo e força da ligação. Em relação à primeira dimensão, atores, buscou-se conhecer a natureza do contato bem como a similaridade do mesmo. Para a segunda dimensão pretendeu-se identificar o conteúdo do laço, ou seja, o que flui no laço, podendo ser recursos, informações e/ou afeição. Por fim, a força da ligação foi analisada a fim de se conhecer a força do laço por meio do tempo, intensidade, intimidade, reciprocidade e forma de contato existente entre as organizações.

Para análise da dimensão atores, em relação à natureza do contato buscou-se identificar os motivos que levaram ao surgimento do laço, para desta forma verificar a essência do contato, podendo esta ser de natureza econômica (quando envolver troca de recursos financeiros), colaborativa (quando envolver cooperação entre os atores para desenvolver algo em conjunto), social (quando envolver prestação de serviço de caráter social). Já na análise da similaridade pretendeu-se verificar se o objetivo que consolida o laço entre os atores é semelhante, ou seja, se o objetivo do ator A em manter um contato com o ator B é semelhante ao objetivo do ator B em manter um contato com o ator A.

Na dimensão conteúdo, ao se focar os recursos buscou-se verificar se há compartilhamento de recursos no laço, e caso afirmativo, que tipo de recurso é compartilhado, qual a destinação deste, qual o volume, qual o grau compartilhado entre os atores e como ocorre o compartilhamento de recursos. Ainda na análise da dimensão do conteúdo do laço, ao se focar a informação, buscou-se verificar o compartilhamento de informação, analisando o tipo de informação, destino, volume, grau de compartilhamento e método de compartilhamento de informações. Em relação à afeição buscou-se saber se flui sentimentos positivos entre os atores. Para Krackhardt (1992) afeição cria motivação para tratar o outro de maneira positiva, ou pelo

menos não fazer algo que possa ferir a pessoa (fazer o contrário iria criar desequilíbrio e consequentemente sentimentos de stress, desarmonia, tensão). Desta forma, buscou-se verificar se há essa motivação para tratar o outro de maneira positiva, se há amizade entre as organizações pertencentes ao laço.

Na dimensão força da ligação, por meio do tempo procurou-se verificar a idade do laço. Por meio da intensidade buscou-se verificar a frequência de atividade do laço, se o laço for frequentemente usado, a relação é intensa. Granovetter (1973) em seu estudo utilizou três categorias de frequência do contato: muitas vezes (pelo menos duas vezes por semana), ocasionalmente (mais de uma vez por ano e menos de duas vezes por semana) e raramente (uma vez por ano ou menos). Nesta pesquisa foi considerada uma relação intensa quando a frequência do contato for pelo menos uma vez por mês. Ainda na dimensão força da ligação, por meio da intimidade buscou-se analisar a proximidade emocional entre os atores, uma vez que, conforme destaca Wellman (1979), a proximidade é a característica mais importante definidora de relacionamentos íntimos. Outro ponto verificado na força da ligação é a questão da reciprocidade. Para Wellman (1979), reciprocidade está relacionada ao fato de que a tudo que é dado, algo deve ser dado em retorno. Assim, se houve uma intenção positiva ou negativa de uma das partes, algo positivo ou negativo, consecutivamente, recebe-se em contra-partida da outra parte. Desta forma, nesta pesquisa reciprocidade foi considerada quando houve troca de recurso, informação e/ou afeição pelos dois atores que compõem o laço. Por fim, ainda foi analisada, na dimensão força da ligação, a forma do contato, a qual pretende-se verificar de que forma os autores dialogam, podendo ser presencial e/ou virtual.

Quadro 5 - Descrição dos componentes da dimensão da categoria: força dos laços da rede social

<b>Categoria de análise: Laços da Rede Social</b>		
<b>Dimensões</b>	<b>Componentes da dimensão</b>	<b>Descrição dos componentes da dimensão</b>
Atores	Natureza do contato	Verificar qual a natureza do contato, podendo ser econômica, social, afetiva, colaborativa.
	Similaridade	Verificar se há semelhanças no objetivo do laço entre os atores.
Conteúdo	Recursos	Verificar se há compartilhamento de recursos no laço, que tipo é compartilhado, qual a destinação deste, qual o volume, qual o grau compartilhado e como ocorre o compartilhamento.
	Informações	Verificar se há compartilhamento de informação, analisando o tipo de informação, destino, volume, grau de compartilhamento e método de compartilhamento de informações.
	Afeição	Verificar se fluem sentimentos positivos entre os atores.
Força da ligação	Tempo	Verificar a idade do laço.
	Intensidade	Verificar a frequência de atividade do laço; se o laço for frequente usado, a relação é intensa.
	Intimidade	Verificar a proximidade emocional entre os atores.
	Reciprocidade	Verificar se há reciprocidade na troca de recurso, informação e/ou afeição pelos dois atores que compõem o laço.
	Forma de contato	Verificar de que forma os autores dialogam.

Fonte: Elaborado pela autora

Já a categoria analítica gestão das organizações sem fins lucrativos foi desmembrada em duas dimensões: objetivos e tomada de decisão. Em relação aos objetivos, pretendeu-se identificar sua definição e origem, seu processo de estabelecimento e sua forma de difusão. Na dimensão objetivos, por meio da definição e origem buscou-se verificar os motivos que levaram ao surgimento dos objetivos da organização e quais são os objetivos atuais. Através do processo de estabelecimento buscou-se averiguar como que a organização chegou naqueles objetivos, como eles foram definidos e se existe alguma formalização dos mesmos. Em relação à forma de difusão procurou-se examinar se os objetivos são conhecidos pelos membros da organização e pelas pessoas fora dela, de que forma e com que frequência os objetivos são difundidos.

Já em relação à dimensão tomada de decisão, buscou-se identificar os atores envolvidos no processo, os critérios e as escolhas utilizadas, as informações presentes no processo, a dinâmica do processo e as tensões envolvidas. Sobre a tomada de decisão, por meio da análise dos atores envolvidos procurou-se verificar quem participa das decisões da organização, e na análise dos critérios de escolha buscou-se averiguar quais são os critérios que orientam as decisões da organização. Procurou-se conhecer também que tipo de informações estão presentes no processo de tomada de decisão, bem como sua origem. Quanto a dinâmica do processo procurou-se conhecer como ocorre o processo de tomada de decisão dentro da organização, em termos de comunicação, participação, tempo de decisão, comprometimento das ações. E em relação à tensão procurou-se verificar como são tratados as discordâncias e os conflitos no processo de tomada de decisão.

Quadro 6 - Descrição dos componentes da dimensão da categoria: gestão das organizações sem fins lucrativos.

<b>Categoria de análise: Gestão das organizações sem fins lucrativos</b>		
<b>Dimensões</b>	<b>Componentes da dimensão</b>	<b>Descrição dos componentes da dimensão</b>
Objetivos	Definição e Origem	Verificar quais os motivos que levaram ao surgimento dos objetivos da organização e quais são os objetivos atuais.
	Processo de estabelecimento	Verificar como que a organização chegou naqueles objetivos, como eles foram definidos e se existe alguma formalização dos mesmos.
	Forma de difusão	Verificar se os objetivos são conhecidos pelos membros da organização e pelas pessoas fora dela, de que forma e com que frequência os objetivos são difundidos.
Tomada de decisão	Atores envolvidos	Verificar quem participa das decisões da organização.
	CrITÉRIOS de escolha utilizados	Verificar quais são os critérios que orientam as decisões da organização.
	Informação	Verificar que tipo de informações estão presentes no processo de tomada de decisão, bem como sua origem.
	Dinâmica do processo	Verificar como ocorre o processo de tomada de decisão dentro da organização, em termos de comunicação, participação, tempo de decisão, comprometimento das ações.
	Tensões envolvidas	Verificar como são tratados as discordâncias e os conflitos no processo de tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme já exposto no capítulo da metodologia, foram selecionadas para este estudo as seguintes organizações: Instituto Ilhas do Brasil, Instituto Ekko Brasil e Klimata Centros de Estudos Ambientais.

A seguir serão apresentados os dados de cada uma das organizações, com base nas informações coletadas através da pesquisa documental nos arquivos, documentos, regimentos internos, estatutos, atas, notícias, conteúdo dos sites das organizações e histórico de cada uma das organizações pesquisadas, através da observação participante e das entrevistas realizadas com os membros das respectivas organizações.

#### 4.1 INSTITUTO ILHAS DO BRASIL

##### 4.1.1 Histórico

O Instituto Ilhas do Brasil (IIB) foi fundado em 5 de outubro de 2005, na praia do Pântano do Sul, na Ilha de Santa Catarina e desde então atua junto a comunidades litorâneas para promover o protagonismo social e garantir práticas sustentáveis. A fundação do IIB foi estimulada pela necessidade de oportunizar de fato o envolvimento comunitário em ações socioambientais, que promovessem uma melhor qualidade de vida e o empoderamento das comunidades costeiras locais. Além disso, cabe destacar que a fundação do Instituto teve como influência a Rede Ashoka, organização mundial sem fins lucrativos, a qual teve papel central em sua estruturação. A Ashoka deu apoio total ao Instituto Ilhas Brasil durante três anos, incluindo um ano antes da fundação do Instituto, a fim de estruturar a estratégia política de ação, o perfil do Instituto, as metodologias dos projetos. Assim de 2004 a 2006 houve um trabalho e apoio da Ashoka em relação a base estrutural garantindo a fundação e amadurecimento do Instituto Ilhas Brasil. Em sua estruturação, o protagonismo juvenil e a valorização das culturas locais foram definidos como temas transversais para as ações do instituto.

O Instituto é uma associação civil de direito privado sem fins lucrativos ou econômicos e tem como missão, de acordo com os documentos do Instituto: empoderar pessoas e instituições para os desafios da sustentabilidade.

A estrutura geral do Instituto Ilhas do Brasil é formada por 12 membros, conforme a ilustração representada pela figura 4.

Figura 4 - Estrutura da gestão do Instituto Ilhas Brasil

#### **DIRETORIA**



Alessandra Pretto Sô de Castro  
Profissão: Bióloga

#### **CONSELHO ADMINISTRATIVO**



Ana Cristina Novelino Penna Franco  
Profissão: Oceanógrafa



Sandra Antunes Severo  
Profissão: Bióloga



Thiago de Araújo Mendes  
Profissão: Bacharel em Relações Internacionais

#### **CONSELHO FISCAL**



Luis Felipe Barbosa Jaques  
Profissão: Administrador



Rafael Rodrigues da Cunha  
Profissão: Engenheiro Civil

#### **CONSELHO CONSULTIVO**



Alexandre G. Sô de Castro  
Profissão: Biólogo



Arante Monteiro  
Profissão: Historiador e Comerciante



Carlos Alberto da Costa  
Profissão: Comerciante



Dário Ladislau Coelho  
Profissão: Pescador e comerciante



Murilo Mariano  
Profissão: Sociólogo

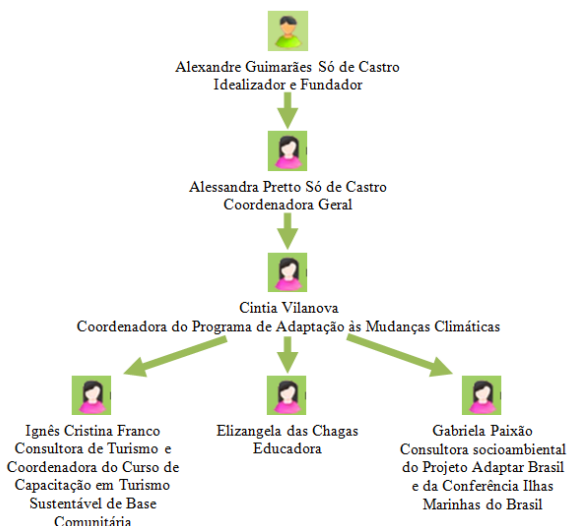


Zenaide Maria de Souza  
Profissão: Comerciante, Contadora de Histórias e Pescadora

Fonte: Elaborado pela autora

Além dos membros da estrutura geral apresentada, o Instituto conta hoje com uma equipe multidisciplinar composta por seis pessoas, conforme ilustrado pela figura 5.

Figura 5 - Estrutura da equipe de trabalho do Instituto Ilhas Brasil



Fonte: Elaborado pela autora

Cabe ainda destacar alguns pontos importantes sobre cada membro da organização. Alexandre é o idealizador e fundador do Instituto, biólogo, Doutor em Ciências Ambientais e Mestre em Ecologia; tem mais de 15 anos de experiência em organizações sem fins lucrativos, e é *Fellow* da Rede ASHOKA. Sendo o fundador, está envolvido com o Instituto desde 2004, sendo que atualmente se dedica 20 horas por semana com os trabalhos do Instituto. Alessandra, a coordenadora geral, é bióloga, especialista em Plantas Medicinais e Fitoterapia; atua mais de 10 anos em projetos sociais e comunitários, com ênfase em educação ambiental, possui experiência na gestão de equipes, projetos e recursos. Alessandra faz parte do Instituto há três anos e possui uma dedicação com os trabalhos do Instituto de 40 horas semanais. Cintia, coordenadora do Programa de Adaptação às Mudanças Climáticas é ecóloga, Mestre em Agroecossistemas; possui experiência em trabalhos com projetos que envolvam comunidades que tenham relação estreita com a natureza, como os assentamentos rurais, agricultores familiares, pescadores artesanais, buscando formas de organização, capacitação e preparação social. Cíntia faz parte da equipe de trabalho do Instituto há três anos e atualmente trabalha 20 horas semanais. Ignêz, consultora de Turismo do Instituto e coordenadora do Curso de Capacitação em Turismo Sustentável de Base



Comunitária, é bacharel em Turismo e pós-graduada em Planejamento e Gestão Hoteleira; atua com Turismo Sustentável, visando à inserção da comunidade na atividade turística. Ignêz trabalha no Instituto há um ano e meio e possui dedicação de 20 horas semanais. Gabriella, consultora socioambiental do Projeto Adaptar Brasil e da Conferência Ilhas Marinhas do Brasil, é formada em Saneamento Ambiental e especialista em Sustentabilidade em Educação; trabalha com educação ambiental há 5 anos em grupos de extensão universitária e no terceiro setor. Gabriella faz parte da equipe do instituto há um ano e sua carga de trabalho é 20 horas semanais. Elizangela, educadora do IIB, é formada em Filosofia, bacharel e licenciatura, com Pós Graduação em filosofia com ênfase em Aristóteles (Metafísica); atua como professora de filosofia, para crianças, jovens e adultos em escolas das redes públicas e privadas do Estado de Santa Catarina. Elizangela esta fazendo parte da equipe de trabalho do Instituto há dois anos e possui carga de trabalho de 20 horas semanais. Cabe destacar ainda que todos os seis membros da equipe de trabalho do Instituto são remunerados.

O Instituto Ilhas do Brasil está estruturado em quatro eixos temáticos, para cumprir a missão a que se propõe: adaptação a mudanças climáticas; mobilização comunitária; ampliação de atores socioambientais; e conservação. A partir disso, foram criados dois programas de atuação: programa de adaptação às mudanças climáticas, com o projeto "Adaptar Brasil" e o programa de mobilização comunitária - juventude e pesca, onde está inserido o projeto "Estrelas-do-Mar".

O Projeto Adaptar Brasil desenvolve atividades ligadas a eventos climáticos extremos ao longo da costa brasileira, empoderando as comunidades, construindo, de forma participativa e coletiva, tecnologias sociais que levem em conta a realidade cultural, social, ecológica e econômica local. O Projeto Adaptar foi criado em 2007 e norteou a Conferência Ilhas Marinhas do Brasil, na qual foram definidas suas prioridades de ação. O objetivo da Conferência é estimular a integração das ações dos diferentes setores e atores da sociedade para o desenvolvimento de políticas públicas e projetos, focados na adaptação às mudanças climáticas, em especial aos eventos climáticos extremos em comunidades costeiras e ilhéus. Essa iniciativa motivou a realização da ação colaborativa "Fortalecimento das Iniciativas Socioambientais de Fellows Ashoka na América Latina" como uma necessidade diante do cenário de mudanças climáticas globais. Em 2008, quando houve as grandes enchentes em Santa Catarina, a equipe do Adaptar esteve trabalhando junto às comunidades afetadas, atuando com reintegração

socioambiental e percepção de risco nessas comunidades. O Projeto Adaptar não está restrito à Florianópolis, em 2009 e 2010, houve uma expansão do projeto nas comunidades de Ilha Grande, no Rio de Janeiro, e de Boipeba, na Bahia. Atualmente o Projeto recebe apoio do Instituto Bovespa e do Instituto HSBC Solidariedade e sua metodologia já foi apresentada em seminários nacionais e internacionais.

Já o Projeto Estrelas-do-Mar trata de um referencial de ações de educação ambiental ligadas ao protagonismo juvenil. Iniciou suas atividades em novembro de 2005, e em dezembro do mesmo ano, foi selecionado pela Rede ASHOKA como um projeto piloto da Iniciativa de Aprendizagem Inovadora, com o apoio do JP Morgan. O Projeto Estrelas-do-Mar foi selecionado para representar o Brasil junto à VOLVO Adventure AWARD, uma das maiores premiações socioambientais envolvendo juventude, sendo apresentado pelos jovens da comunidade do Pântano do Sul em Gotemburgo, na Suécia. Em 2007, o Projeto foi selecionado para ser apresentado no Fórum Mundial de Turismo Sustentável em Porto Alegre, como um caso de turismo de base comunitária e protagonismo juvenil. Atualmente, na comunidade do Pântano do Sul, consolida-se, no Instituto Ilhas do Brasil, trabalhando e desenvolvendo conceitos de protagonismo e empreendedorismo juvenil, através dos valores éticos e morais, educação ambiental e cidadã, filosofia e, turismo de base comunitária, conforme destacado em seus documentos. Em parceria com as escolas da região, em torno de 120 crianças e jovens, entre 06 e 15 anos, podem ser atendidas a cada ano, através de oficinas realizadas no contra turno das atividades escolares, planejadas dentro dos temas propostos. Como resultado, o Instituto pretende aumentar a auto-estima e inserção das crianças e jovens da comunidade a fim de empoderá-los para um futuro melhor. O Projeto Estrelas Mar já recebeu apoio das seguintes instituições: Brazil Foundation, Fundo Itaú de Excelência Social, Criança Esperança, Tam Linhas Aéreas e Eletrosul.

Além da equipe de trabalho e dos membros dos conselhos, o Instituto conta também com algumas parcerias, principalmente parceiros financiadores. Ao longo dos seis anos de história o Instituto Ilhas contou com 16 financiadores, sendo eles: Knorr-bremse, Aiesec, TV Floripa, Trectebel Energia, JP Morgan, Osklen, Isto É Dinheiro, Go Outside, Volvo Adventure, Inmarsat, Itaú, Funturismo, Insituto IBI, Brazil Foundation, Criança Esperança e Fundação O Boticário. No ano de 2011 o Instituto Ilhas do Brasil contou com o patrocínio de 4 organizações: Tam, Eletrobrás, Bolsa de Valores Sociais e Ambientais e

Instituto HSBC Solidariedade, as quais mantêm financeiramente as atividades atualmente desenvolvidas.

#### 4.1.2 Laços da Rede Social existentes do Instituto Ilhas do Brasil

O Instituto Ilhas do Brasil possui, no manto da pesquisa, 18 laços em sua rede, sendo eles com Itaú, HSBC, TAM, Eletrosul, Criança Esperança, Bovespa, Ashoka, Brazil Foundation, Rede Caminhos e Trilhas, Projeto Gaia Village, Instituto Carlos Borges, ICOM, Klimata, Sala Verde, Associação dos Moradores, Escolas, Associação dos Pescadores e Comunidade do Pântano do Sul. Os laços da rede do Instituto Ilhas do Brasil podem ser melhor visualizados através da figura 6.

Figura 6 - Laços da Rede do Instituto Ilhas Brasil



Fonte: Elaborado pela autora

Cabe destacar que destes 18 laços, 9 são laços financeiros (representados pela cor verde na figura 6), que dão ou deram algum apoio financeiro para o Instituto no decorrer da sua história; 3 são laços com atores beneficiados pelas ações do Instituto Ilhas (representados

pela cor roxa na figura 6), que são ou foram beneficiados pelos projetos do Instituto; e finalmente os últimos 6 laços (representados pela cor laranja) são laços com atores que o Instituto desenvolveu ou pretende desenvolver projetos em conjunto.

A seguir, serão apresentados e discutidos todos os laços da rede do Instituto Ilhas do Brasil através das dimensões: atores, conteúdo e força da ligação. Cabe destacar que os laços com os mais diferentes atores da rede do Instituto Ilhas são apresentados sem ter um critério definido, ou seja, de forma aleatória.

#### 4.1.2.1 Laço com o Ator Itaú

O Itaú é um parceiro financiador do Instituto Ilhas do Brasil por meio do Fundo Itaú Excelência Social (FIES). O FIES é um fundo que destina 50% da sua taxa de administração a organizações não governamentais que atuam nos eixos: educação infantil, educação para o trabalho e educação ambiental.

Ao analisar o Itaú como ator pretende-se conhecer a natureza do contato que o IIB tem com o Itaú, bem como a existência ou não de similaridade do mesmo. Através dos dados coletados, observou-se que o motivo que levou ao surgimento do contato foi a necessidade de financiamento, tornando a natureza do contato, desta forma, econômica. Isso pode ser melhor constatado através da fala do entrevistado 1, para ele a organização *“... procura se aproximar de pares que são de excelência nas áreas que atuam. O Itaú tem uma linha de financiamento chamado Fundo Itaú de Excelência Social (FIES), então a gente se aproximou por causa disso, pra estabelecer uma relação e poder receber recursos através de editais públicos que eles colocam...”*.

De acordo com o entrevistado 1, o objetivo desse laço, além do apoio financeiro, é poder se apresentar para a sociedade e para os demais parceiros como uma organização que não está sozinha e que, inclusive, tem o apoio do Itaú. A justificativa para isso se dá através da fala do entrevistado *“...uma coisa é a gente dizer que tem uma parceria com uma associação comunitária ou com uma instituição de governo que atua numa área que a gente atua, mas isso, enfim, precisa existir, mas as relações com a iniciativa privada junto ao terceiro setor elas são uma conquista recente, então eu acho que isso também mostra uma certa maturidade da instituição em focar mais nesse segmento.”* Já o objetivo do Itaú com o Instituto Ilhas do Brasil, segundo o entrevistado, é executar ações e desenvolver o trabalho na linha de mobilização comunitária através do recurso recebido. Percebe-se uma similaridade

de objetivos do laço, pois os projetos do Instituto estão ligados com essa mobilização da comunidade, entretanto a organização muitas vezes não tem recursos para desenvolver ações relacionadas a isto, recurso este disponibilizado pelo Itaú. Assim, a relação do Itaú com o Instituto Ilhas do Brasil viabiliza o alcance desses objetivos, o que implica em maior ou forte similaridade entre os objetivos de ambos os atores.

Quanto ao conteúdo do laço procura-se conhecer os recursos e as informações trocados entre os atores, bem como a afeição entre eles.

Como o Itaú é um parceiro financiador, há troca de recurso financeiro. Com um valor de aproximadamente R\$120.000, divididos em três parcelas com validade de um ano, disponibilizados no ano de 2008 a 2009, o recurso teve como destino o Projeto Estrelas do Mar, o qual é voltado basicamente para formação dos educadores e na realização de oficinas com a comunidade.

Além destes recursos financeiros, foram trocadas também informações, por meio de três capacitações. A primeira capacitação delas foi uma explicação geral sobre o Fundo Itaú Excelência Social, a fim de explicar como era o repasse de recurso e os relatórios. A segunda capacitação foi sobre gestão relacionada aos projetos, seu monitoramento e indicadores. A última capacitação foi sobre a gestão financeira de forma bem específica. Tais capacitações não eram destinadas somente aos membros da organização, o Instituto tinha a liberdade de convidar outras pessoas para participar deste processo. Além das capacitações eram disponibilizadas outras informações com o objetivo de sanar possíveis dúvidas em relação ao projeto em execução. Informações também eram disponibilizadas para o IIB por meio do Itaú através da organização sem fins lucrativos FICAS. Essa organização, FICAS, ajuda no processo de articulação com as organizações que possuem projetos financiados pelo Itaú. Assim, sendo o Instituto Ilhas uma dessas organizações, o FICAS incentivado pelo Itaú, é responsável, uma vez por mês, em mandar uma *newsletter* digital sobre assuntos que interessam as organizações sem fins lucrativos. Cabe destacar que após o cumprimento das três parcelas do financiamento pelo Itaú, e dos relatórios pelo IIB, o contato direto com o Itaú encerrou, entretanto informações sobre as organizações sem fins lucrativos continuaram sendo repassadas ao Instituto Ilhas pela Itaú por meio da organização FICAS.

Em termos de afetividade, o entrevistado 1 comentou que há um reconhecimento entre as partes. Para ele, há amizade como resultado do bom relacionamento diante das ações. Ele, ainda argumenta que “...essas pessoas quando vem do Itaú, do FICAS, elas são recebidas

*como amigos mesmo e elas se consideram assim. É, isso é bom.*” Assim, percebe-se que há afeição, a qual cria motivação para tratar o outro de maneira positiva.

A análise da dimensão força da ligação tem como propósito identificar o tempo, a intensidade, a intimidade, a reciprocidade e a forma de contato dessa relação.

Em relação ao tempo, cabe destacar que as instituições se relacionam desde 2008. No primeiro ano do contato o Instituto Ilhas recebeu um repasse pequeno do Itaú e foi ali que se iniciou uma pequena ligação. Entretanto no ano de 2009 a relação foi fortalecida devido a aprovação de um projeto do Instituto Ilhas em um edital do Itaú. A partir daí realizaram um trabalho contínuo por um ano, entretanto até, mesmo depois de finalizado o projeto, mantém contato através da organização FICAS, organização responsável em sustentar as relações com as organizações que tem projetos financiados pelo Itaú. De acordo com o entrevistado 1, esses 3 anos de relacionamento é um tempo suficiente para o desenvolvimento da relação, entretanto para o entrevistado *“nós, a nossa organização, ainda não é madura suficiente para aproveitar melhor a proximidade com os parceiros. A gente é mais receptivo do que ativo nessa troca”*.

Frente à intensidade, o entrevistado 1 apresentou a relação como estável, mesmo havendo um distanciamento depois de cumprida a responsabilidade naquele ciclo de 12 meses. A estabilidade do laço naquele período em que o Itaú financiava as ações do Projeto Estrelas do Mar proporcionou uma grande frequência no contato. O laço entre os atores mesmo após o financiamento continuou, entretanto o contato já não é mais tão frequente, e dessa forma a relação não pode ser considerada intensa.

O entrevistado 1 relata que há um bom relacionamento entre os atores. Há uma confiança extrema, pois de acordo com ele *“tu só consegue estabelecer uma relação madura com o teu par se tu confia naquele parceiro. Confia no sentido assim: no fato que tu vai partilhar coisas, e ele vai respeitar e ajudar na solução de impasses, porque se não fica uma relação fria. Onde só coloca o que tá bom, positivo, dando certo e o desenvolvimento de um projeto não é assim. Quem desenvolve projeto sabe que existem impasses, existem reflexões, existem dúvidas e se você pode compartilhar isso com seu parceiro é ótimo. (...) o Itaú tem isso de tu poder falar um pouco além.”* Dessa forma, pode-se perceber que o Instituto Ilhas se sentia confortável em trocar experiências, em relatar as dificuldades encontradas com seu financiador, demonstrando

ter confiança nele, o que tende a indicar que exista certa intimidade entre os atores.

Cabe destacar ainda que há reciprocidade entre os atores. Isso pode ser verificado através da fala do entrevistado 1: *“eles sempre se sentiram a vontade pra solicitar qualquer informação e a gente sempre encaminhou e ao contrário a mesma coisa, a gente sempre solicitou coisas e eles sempre nos informavam, nos comunicavam assim, sem problema”*. O respeito entre os atores também é recíproco: *“eles respeitavam muito aquilo que a gente estava executando e a gente respeitava o que eles precisavam dentro dos critérios que eles tinham lá”*.

Por fim, vale ressaltar que a forma de contato era basicamente eletrônica e telefônica. A fala da entrevistada 2, demonstra a dificuldade de um contato presencial: *“Cara a cara é difícil porque eles tão em São Paulo e a organização não tem recurso pra fazer esse tipo de articulação presencial. Se tivesse deveria fazer, não tem problema nenhum”*. Entretanto, houve contato presencial nas capacitações.

#### 4.1.2.2 Laço com o Ator HSBC

O HSBC também é um parceiro financiador do Instituto Ilhas do Brasil através do Instituto HSBC Solidariedade, o qual direciona seu investimento social em três focos: educação, meio ambiente e geração de renda para comunidades.

Assim como o Itaú, o laço do IIB com o HSBC possui natureza econômica, afinal o motivo do estabelecimento da relação é a aprovação e o financiamento pelo HSBC do Projeto Adaptar, executado pelo Instituto Ilhas. Mesmo tendo um caráter econômico, parece haver também similaridade no laço uma vez que o objetivo do Instituto Ilhas, segundo a entrevistada 2, é *“desenvolver o projeto que foi proposto pra eles no edital, que é o Projeto Adaptar, durante um ano”* e o objetivo do HSBC, de acordo com a mesma entrevistada, é *“que a gente desenvolva um projeto de qualidade dentro daquilo ali que a gente tava propondo, dentro do tema que é mudanças climáticas que é o que eles apóiam”*.

Em relação aos recursos trocados, o HSBC forneceu apenas apoio financeiro ao Projeto Adaptar executado pelo Instituto Ilhas, o qual foi dividido em três parcelas, sendo que o valor foi destinado exclusivamente ao desenvolvimento do projeto.

Houve troca de informação através de três capacitações, proporcionadas pelo HSBC, sobre gestão, comunicação, avaliação e sustentabilidade. As capacitações foram fornecidas a duas pessoas da

equipe do IIB, durante dois dias, na capital do Estado onde o Instituto Ilhas se situa. Para a entrevistada 2, essas capacitações foram positivas principalmente pela equipe do IIB ter conseguido entrar em contato direto com a equipe do HSBC. Além das capacitações havia troca de informações relacionadas à execução do projeto.

Mesmo o IIB tendo entrado em contato direto com a equipe do HSBC por meio das capacitações, esse contato presencial não proporcionou afeição entre os atores, não houve amizade ou retribuição. Isso pode ser verificado através da fala da entrevistada 2 *“a relação é (...) basicamente telefone e e-mail e basicamente dúvidas e coisas a se resolver sobre o projeto”*.

O laço formado entre o IIB e o HSBC tem o tempo de um ano. Para a entrevistada 2 esse tempo foi suficiente para o que havia sido planejado, entretanto ela considera um ano pouco para o amadurecimento da relação.

Nesse tempo de um ano, não houve intensidade na relação, uma vez que a relação não era freqüente e segundo a entrevistada 2 *“... não é assim profunda”*. Ainda para a entrevistada 2 o laço pode ser considerado como uma relação de trabalho estável e com um bom relacionamento. A confiança também está presente entre os atores, segundo a entrevistada 2, confiança no sentido de que se o IIB desenvolver um bom trabalho receberá o retorno financeiro planejado e confiança por parte do HSBC em acreditar que o IIB desenvolverá o que propôs. Entretanto, mesmo havendo confiança, confidências não foram trocadas e não houve um envolvimento emocional. Assim, percebe-se que não há intimidade entre os atores, isso pode ainda ser verificado através da fala da entrevistada 2: *“A gente até gostaria de ter um relacionamento maior e ter uma amizade e tudo, mas não dá tempo e acho que eles (HSBC) pior ainda, porque (...) a gente tá com um projeto e eles tão com todos. Mas é isso, é o projeto! Ta ali! Tem que desenvolver são os relatórios!”*.

Apesar de não haver intimidade, há, entretanto, reciprocidade entre os atores por meio dos trabalhos desenvolvidos. Para ilustrar isso a entrevistada 2 ainda argumenta que *“o HSBC deu dinheiro e ofereceu capacitações pra equipe”* e em troca o Instituto desenvolveu *“um projeto de qualidade dentro daquilo ali que a gente tava propondo, dentro do tema que é mudanças climáticas que é o que eles apóiam”*.

Em relação à forma de contato, assim como no Itaú o contato diário se dá através de e-mail e telefone, o contato presencial ocorreu somente nas capacitações.



#### 4.1.2.3 Laço com o Ator TAM

A empresa de aviação aérea TAM por meio do seu edital socioambiental de 2011 escolheu o projeto do Instituto Ilhas Brasil para dar apoio financeiro. Através desse apoio e com o tema “Turismo Sustentável de Base Comunitária”, o IIB vai levar, através de capacitações, a metodologia social do Projeto Estrelas do Mar para organizações sociais e líderes de comunidades de pesca artesanal nos municípios de Angra dos Reis, RJ, Aracaju, SE, Ilhéus, BA e Vitória, ES.

Frente à natureza do contato pode-se dizer que esta é econômica, uma vez que o motivo do estabelecimento do contato foi a aprovação no edital da TAM socioambiental do ano de 2010, para executar ações no ano de 2011.

Apesar da natureza econômica o laço possui similaridade no seu objetivo, uma vez que o objetivo da TAM é desenvolver, através de uma organização sem fim lucrativo, projetos referentes ao turismo sustentável. Da mesma forma, o objetivo do IIB é ter recursos para desenvolver o Projeto Estrelas do Mar, o qual está vinculado com o turismo sustentável de base comunitária. Assim, pode-se perceber que os objetivos do laço são similares e se complementam.

O recurso trocado pela TAM foi financeiro e se destinou especificamente ao Projeto Estrelas do Mar, sendo dividido em três parcelas, conforme explica a entrevistada 2 *“início, meio e fim e a última eles depositam só depois que tu gastou e comprovou”*. Além das três parcelas a TAM ainda auxiliou com passagens para a equipe com destino às quatro comunidades que estavam realizando o trabalho: Rio de Janeiro, Sergipe, Bahia e Espírito Santo. O valor destinado não foi grande, fazendo com que haja um planejamento da organização, conforme relata a entrevistada 02 *“não é assim um grande apoio e aí assim tu planeja dentro daquele valor, lá no edital tem ‘ó, será tanto’ e aí tu tem que planejar o que é que tu consegue fazer do projeto dentro daquele valor”*.

A troca de informações entre a TAM e do IIB não é freqüente e é basicamente sobre o projeto, referente aos relatórios, pagamentos, emissão das passagens, dúvidas, atrasos. Essa troca, não tão freqüente, pode ser observada na fala da entrevistada 2: *“Foi o primeiro edital da área socioambiental, então eles (TAM) ainda estão se adaptando, eles não tinham nem, por exemplo, um modelo de relatório. A gente fez algum modelo que a gente tinha e enviou pra eles, agora que eles estão desenvolvendo um modelo de relatório”*.

Sobre a análise da afeição, a entrevistada 02 comenta que *“há uma conversa assim amigável e tudo”*, entretanto *“não desenvolveu assim uma amizade (...) mas, por exemplo, quando a Silene, que é a menina lá da TAM, veio nos visitar pro edital, foi super legal. Se fosse mais próximo, se não fosse em outra cidade e tudo, com certeza teria uma amizade”*. Assim, a não proximidade entre os atores dificulta o surgimento do sentimento de amizade entre as organizações pertencentes ao laço.

Da mesma forma que o HSBC, o laço com a TAM possui um ano e, de acordo com a entrevistada 2, é *“pouco tempo de relacionamento”*. A entrevistada acredita que se o Instituto for aprovado em editais futuros da TAM o relacionamento pode se desenvolver mais.

Quanto à intensidade, a entrevistada 2 argumenta que *“a relação entre o instituto e eles (TAM) poderia ser um pouquinho maior, acho que o retorno deles poderia ser um pouquinho melhor. (...) o nosso retorno é bom, inclusive eles não tinham um modelo de relatório técnico e a gente mandou um relatório técnico e eles vão usar o modelo do nosso relatório técnico para todas as organizações que eles estão apoiando (...) e o retorno das que eu dei de todas as capacitações, de tudo... eu vi que elas gostaram, talvez nem todos estavam dando esses retornos”*. Entretanto, a entrevistada 2 entende e justifica por ser *“falta de experiência (...) por eles estarem iniciando nessa área”*.

Pelo fato da TAM estar atuando nessa área a pouco tempo, o Instituto tem encontrado dificuldades no contato com a TAM, conforme demonstra a narração do entrevistado 1 *“conseguir conversar com a equipe é difícil, o contato telefônico, o e-mail demora”*, a entrevistada 2 complementa: *“parece que elas são bem cheias de coisa pra fazer (...) e os telefones tão sempre ocupados, então a gente não consegue falar por telefone, é mais por e-mail, então a gente não desenvolveu assim uma amizade”*. As falas dos entrevistados demonstram que a relação não é nem intensa, nem íntima, uma vez que há dificuldade no contato com a TAM.

Frente à reciprocidade pôde-se verificar que há um reconhecimento e uma reciprocidade grande. Isso pode ser verificado através da fala do entrevistado 1: *“em relação a TAM, existe um reconhecimento também, porque eles também foram ousados, abriram um edital com foco socioambiental. As organizações não gostam muito de atrelar as questões ambientais ligadas a área social, eles tiveram essa coragem e ainda colocaram um foco que também é bem arriscado que é o turismo sustentável de base comunitária. Então isso merece o nosso reconhecimento. E é recíproco esse reconhecimento, em fevereiro*

*o presidente da TAM escreveu um editorial sobre isso, sobre o edital de turismo de base comunitária e falou do Projeto Estrelas do Mar, como referência da iniciativa. Então um par só faz isso se ele reconhece o outro. O presidente da TAM não falaria no Instituto Ilhas do Brasil, do Projeto Estrelas do Mar em um veículo de comunicação dele, se ele não reconhecesse que aquela instituição representa um parceiro de fato.”* Além do reconhecimento ser recíproco, há reciprocidade também na troca de informações, uma vez que a TAM fornece informações sobre a realização do Projeto do IIB em execução, e o Instituto fornece sugestões de aprimoramento dos relatórios que a TAM utiliza para avaliar o desempenho das organizações sem fins lucrativos financiadas por ela. Essas sugestões de aprimoramento podem ser verificadas pela fala da entrevistada 2 *“eles (TAM) não tinham um modelo de relatório técnico e a gente mandou um relatório técnico e eles vão usar o modelo do nosso relatório técnico para todas as organizações que eles estão apoiando”*.

Quanto à forma do contato percebeu-se que é basicamente via telefone e e-mail. Entretanto, houve uma visita da TAM na aprovação do edital e na avaliação final do projeto, mas estas foram momentos paralelos, não ocorrendo visitas constantes.

#### 4.1.2.4 Laço com o Ator Eletrosul

A Eletrosul Centrais Elétricas S.A. é uma empresa subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobrás e vinculada ao Ministério de Minas e Energia. A empresa possui sede em Florianópolis e busca promover ações ambientais, sociais e culturais por meio do financiamento de organizações sem fins lucrativos. Uma dessas organizações é o Instituto Ilhas do Brasil.

A natureza do contato entre a Eletrosul e o Instituto Ilhas é econômica, uma vez que a Eletrosul apóia financeiramente o Projeto Estrelas do Mar, especificamente oficinas para as crianças e para os jovens da comunidade e da escola da Costa de Dentro. Pode-se verificar que há similaridades no objetivo do laço uma vez que o objetivo do IIB nesse contato é desenvolver o Projeto Estrelas do Mar, bem como as oficinas e o objetivo da Eletrosul é dar subsídios para que o IIB desenvolva um projeto dentro do tema de educação cidadã, educação ambiental.

A Eletrosul apóia o Instituto Ilhas por meio de recursos financeiros, o qual é destinado especificamente ao desenvolvimento do Projeto Estrelas do Mar. A frequência de troca desse recurso também é

por meio de 3 parcelas anuais, já o volume do recurso, segundo a entrevistada 2 é *“bem baixo. Foi basicamente para não parar as oficinas... a gente teve apoio só de 20 mil para o Estrelas para o ano todo. Então, a gente não conseguiu fazer nada, a gente só manteve o Estrelas pra não parar”*.

As informações trocadas entre os atores do laço são basicamente sobre o projeto, dúvidas em relação ao relatório, informações sobre o relatório financeiro e técnico. Entretanto, além dessas pequenas trocas de informações rotineiras para o desenvolvimento do projeto, houve troca de informação através de um curso on-line sobre desenvolvimento de projetos, mais especificamente como escrever projetos, através do Instituto Comunitário da Grande Florianópolis (ICOM), patrocinado pela Eletrosul. Apenas duas pessoas da equipe do IIB participaram do curso, segundo a entrevistada 2 a qual foi uma das participantes, o curso era realizado *“uma vez por semana. Vinham as apostilas a gente estudava e daí tinham perguntas que a gente respondia. Tinha chat para dúvida”*.

Em relação à afeição, não há amizade, retribuição. Segundo a entrevistada 2 há uma *“amizade de trabalho (...) que não é amizade, é um relacionamento bom de trabalho”*. É um relacionamento bom de trabalho, mas que não cria motivação para tratar o outro de maneira positiva.

O laço entre o IIB e a Eletrosul se formou no ano de 2010, se encerrando no final de 2011. De acordo com a entrevistada 2, a relação foi constante, entretanto ela acredita que foi pouco tempo para a relação se desenvolver: *“um ano pra um relacionamento entre as organizações e pro próprio projeto é pouco tempo. Pelo menos dois anos deveria ser”*.

Frente à intensidade, cabe destacar que não há uma frequência no contato, e conforme já relatado este ocorre somente em função dos relatórios, dúvidas. Assim, percebe-se que o relacionamento não é intenso. Isso pode ser verificado também pela fala do entrevistado 1: *“TAM e Eletrosul talvez na mesma linha, ainda não estão tão próximos do parceiro receptor do recurso. Ainda está naquele modelo de repassar recurso e esperar relatório, que não é tão rico, porque existe ali uma troca que pode acontecer que, enfim, que ainda não se dá.”*

Em relação à intimidade o entrevistado 1 comenta que *“a Eletrosul é muito receptiva, elas são pessoas extremamente educadas e profissionais e pessoalmente são muito amigáveis. Mas não existe assim um relacionamento assim ao longo do desenvolvimento do trabalho. Não tem muito isso, tu executa, apresenta os relatórios, e tal. Até*

*porque, por exemplo, não existe visita técnica. Elas fizeram uma formação lá, um pouco diferente né?”* Através da fala do entrevistado 1 pode-se verificar que não há intimidade entre os atores.

Entretanto, há reciprocidade no laço, bem como reconhecimento, conforme ilustrado pela fala da entrevistada 2: *“a gente se identifica através do trabalho dos temas que fazem parte dos objetivos do estrelas e que eles apóiam dentro desse tema”*. Uma vez que reciprocidade esta relacionada ao fato de que a tudo que é dado, algo deve ser dado em retorno, percebe-se que há também reciprocidade no sentido de que a Eletrosul fornece recursos financeiros para o desenvolvimento de um projeto do Instituto Ilhas e o IIB executa esse projeto, indo ao encontro do objetivo da Eletrosul com o estabelecimento desse contato.

A forma de contato se dá por meio de telefone e e-mail. Mesmo as duas organizações atuando na mesma cidade o contato presencial não ocorre, conforme declara a entrevistada 2 *“agora no final do projeto que vai vir uma pessoa visitar”*.

#### 4.1.2.5 Laço com o Ator Criança Esperança

O Programa Criança Esperança, uma iniciativa da Rede Globo em parceria com a UNESCO desde 2004, compreende uma mobilização social que busca transformar o futuro de crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social. Todos os anos, uma grande campanha na mídia mobiliza os brasileiros a fazer doações para apoiar projetos sociais no Brasil. O Projeto Estrelas do Mar do Instituto Ilhas foi um dos projetos apoiados pelo Criança Esperança, formando então o laço entre o IIB e Criança Esperança.

Assim como os demais atores de financiamento aqui descritos, o laço do IIB com o Criança Esperança também é considerado um laço de natureza econômica, devido a troca de recurso financeiro. Assim, como os demais financiadores observa-se também uma similaridade no laço, uma vez que o objetivo do Criança Esperança é financiar projetos que atuem com crianças e adolescentes em situação de risco social, o apoio financeiro com o Instituto garante que ele realize as atividades com esse público, fazendo que o objetivo dos dois atores sejam cumpridos.

A troca de recursos com o Criança Esperança é apenas financeira. O recurso recebido pelo IIB em 2010 foi em torno de 120 mil para o ano inteiro, e esse valor foi destinado à realização do Projeto Estrelas do Mar, bem como, segundo a entrevistada 2, o pagamento de

*“algumas coisas assim tipo aluguel da sede, luz, mas mais é o pagamento das educadoras, das oficinas e dos eventos”. Para ela esse valor “parece muito, mas que dividindo por 12, tirando o aluguel que é 1250 e pagando as educadoras que são quatro, mais material... entretanto é um recurso bom, dá pra passar o ano”. Tal recurso também é dividido em três parcelas, assim como com os outros apoiadores, a diferença, entretanto, é que a última parcela tem que ser gasta antes de receber. De acordo com a entrevistada 2 “pra quem tá recebendo o recurso e faz tudo certinho é um problema, aí tu tem que ter recurso de outro ou um recurso institucional pra cobrir aquilo ali pra depois receber”.*

Informações são trocadas apenas em relação ao projeto, entretanto com um grande volume. Segundo a entrevistada 2 *“Eles solicitam muita coisa. (...) tão sempre mandando email, solicitando que a gente faça um texto pra colocar no site deles, ou ligando, vem alguém entrevistar, ou solicitando depoimento das crianças pra eles divulgarem não sei o lugar. Sempre assim, eles pedem, solicitam bastante”.*

Em termos de afeição observou-se que não há. De acordo com a entrevistada 2, *“não se formou nenhuma amizade, assim, porque... não sei o ano que vem. Por eles serem muito cheio de coisas, imagina quantos projetos eles apóiam, quanto eles tem que dar retorno”.*

O laço entre o Criança Esperança e o IIB começou em 2010, teve uma pausa em 2011 e retornará em 2012. Esse período de um ano foi significativo para o Criança Esperança conhecer o trabalho desenvolvido pelo Instituto Ilhas através do Projeto Estrelas do Mar. A fala da entrevistada 2, ilustra isso: *“eles já conhecem o projeto, tanto que reaprovaram, né? Então eu acho que foi suficiente pra eles entenderem que o que a gente faz deu resultado, foi legal”.* Cabe destacar ainda que o laço não apresenta intensidade e nem intimidade, *“eles também são muito atucanados, sabe? São cheio de coisas nunca atendem o telefone”.* O fato de não atender ao telefone, independente do motivo, dificulta o contato entre os atores, impossibilitando uma proximidade entre eles. Através desse fato também pode-se verificar que o contato não é intenso, uma vez que não há uma frequência no contato, por mais que um dos atores tente uma aproximação e maior frequência no contato.

O laço, entretanto, apresenta reciprocidade baseada no foco de atuação, uma vez que o Criança Esperança fornece recursos financeiros para o desenvolvimento do Projeto Estrelas do Mar e o Instituto Ilhas executa esse projeto, indo ao encontro do objetivo do Criança Esperança com o estabelecimento desse contato . Por fim, cabe destacar que a

forma de contato do laço é através de e-mail e telefone, sendo então um contato mais virtual.

#### 4.1.2.6 Laço com o Ator Bovespa

A Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa além de ser uma opção de investimentos, também possui como atividade o financiamento de projetos sociais e ambientais. Para desenvolver tal atividade, a Bovespa criou a Bolsa de Valores Sociais e Ambientais (BVS&A) para impulsionar projetos realizados por organizações sem fins lucrativos brasileiras, visando promover melhorias nas perspectivas sociais e ambientais do país.

A Bovespa patrocina o Instituto Ilhas do Brasil e o laço entre os atores também é um laço econômico, uma vez que o motivo da relação é receber apoio financeiro para o desenvolvimento do Projeto Adaptar, cujo foco é mudanças climáticas.

Percebe-se uma similaridade no objetivo do laço, conforme pode ser ilustrado pela fala da entrevistada 2 *“todos os apoiadores financeiros através do edital o objetivo é o mesmo. A gente oferece o projeto dentro da linha que eles trabalham, eles apóiam”*

Em termos de recursos aquilo que foi trocado entre as duas organizações somente são valores monetários. Diferente dos apoiadores financeiros apresentados até agora, o repasse da Bovespa não é dividido em três parcelas anuais, o valor total a ser financiado é repassado em vários períodos. Tais períodos vão depender de alguns clientes da Bovespa, chamados de doadores, que doam dinheiro para ser destinado a organizações sem fins lucrativos para a realização de um projeto socioambiental. Assim, conforme esses doadores vão doando o dinheiro para o IIB, o Instituto vai recebendo o seu montante até ser completado o valor total, o qual foi definido na submissão do projeto para aprovação. Esse modelo de repasse de recurso exige um pouco mais do IIB, pois para cada doação dos clientes da Bovespa, o IIB tem que propor um planejamento e apresentar os relatórios no final do período da vigência do projeto.

As informações trocadas com a Bovespa são basicamente o plano de trabalho, relatórios e dúvidas em geral sobre o desenvolvimento do projeto financiado, não há nenhuma outra troca de informações além dessas.

Em termos de afeição a entrevistada 2, comenta há pouca, para ela *“ficou a desejar assim esse relacionamento com esse parceiro específico”*. A entrevistada ainda argumenta que *“poderia ter se*

*desenvolvido uma relação assim mais de amizade e tudo. Por isso que eu digo que ficou a desejar, porque não se desenvolveu*". Através das falas da entrevistada se confirma que não há amizade, afeição na relação.

Há dois anos o laço foi formado entre as duas organizações. De acordo com a entrevistada 2, *"No caso desse apoiador que o tempo foi um pouco maior por ser essa maneira de tu ir recebendo aos poucos o dinheiro"*.

A relação entre o Instituto Ilhas e o HSBC não é intensa e não há muita intimidade, conforme pode ser verificado pela fala da entrevistada 2, para ela, os atores deveriam ter *"conversado mais, dado mais retorno. Mas não, só o que se fez foi no dia que era pra enviar relatório, se enviou relatório, quando tinha dúvida disso, se perguntava e acabou aí"*. Assim, para ela a relação é *"bem superficial"*, não havendo troca de confidências, envolvimento emocional.

Entretanto há reciprocidade, inclusive quando se trata de confiança. Os dois atores confiam muito um no outro. Para a entrevistada 2, *"no caso da Bovespa tem bastante confiança porque eles não são tão exigentes por exemplo com o relatório financeiro. Então se é uma organização que quer de repente usar o dinheiro de uma forma não muito legal talvez conseguisse, porque eles não exigem"*.

A forma de contato é apenas virtual e não possui uma frequência constante, os atores se contatam apenas quando há dúvidas sobre o projeto financiado.

#### 4.1.2.7 Laço com o Ator Ashoka

A Ashoka é uma organização mundial, sem fins lucrativos, atua no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais – pessoas com ideias criativas e inovadoras capazes de provocar transformações com impacto social. A Ashoka estrutura a sua atuação mundial na interação de três pilares: o empreendedorismo dos líderes sociais, o empreendedorismo de grupo e o apoio à infra-estrutura do setor social. Cabe destacar ainda que todos os empreendedores sociais da Ashoka fazem parte de uma rede mundial de intercâmbio de informações, colaboração e disseminação de projetos composta hoje por cerca de 320 empreendedores sociais de todas as regiões do Brasil, sendo o diretor geral do Instituto Ilhas do Brasil um deles.

Antes de relatar a natureza do contato entre a Ashoka e o IIB cabe comentar como estabeleceu esse laço entre os atores. O atual diretor geral do Instituto foi procurado por um membro da Ashoka para



fazer parte da rede. O primeiro questionamento realizado pela Ashoka foi o de verificar se dentro da área de trabalho do atual diretor do IIB, área ambiental na época, existia alguma iniciativa pioneira. Como havia poucas organizações que trabalham com foco ambiental em comunidades de pesca artesanal nas ilhas brasileiras, a Ashoka decidiu apoiar o atual diretor do Instituto nessa iniciativa pioneira. O apoio ocorreu durante três anos a fim de estruturar a estratégia política de ação, o perfil do Instituto, as metodologias dos projetos. Assim, com o apoio da Ashoka, em 2005 o Instituto foi fundado e em 2006 foi registrado o seu estatuto. Cabe destacar que houve em 2004 um trabalho prévio antes de sua fundação, assim de 2004 a 2006 houve um trabalho em relação a base estrutural da organização, garantindo sua fundação e amadurecimento. O início do laço pode ser ilustrado através da fala do entrevistado 1: *“Eu me dedicava full time e eles me apresentaram esse universo terceiro setor num viés que eu não conhecia (...) A Ashoka é uma rede gigante de um monte de organizações de tudo que é tipo, fazendo um monte de iniciativas com poder enorme na sociedade e que as vezes até a sociedade desconhece; e que me permitiu conhecer instituições, conhecer parceiros, eles me colocaram dentro de um universo de articulação muito forte”*. Assim, a partir do que foi exposto observa-se que, a natureza do contato pode considerada colaborativa, uma vez que foi uma união de forças com o objetivo de concretizar a iniciativa pioneira de trabalhar o foco ambiental em comunidades de pesca artesanal, que caracteriza a natureza do contato entre as organizações. Entretanto, como a Ashoka também proporcionou uma troca de recursos financeiros, a natureza da relação não pode deixar de ser considerada também econômica.

Também com base no que foi relatado anteriormente pode-se considerar uma similaridade entre os atores, uma vez que havia uma preocupação de ambos com a área ambiental, especificamente em comunidades de pesca artesanal nas ilhas brasileiras. A similaridade também pode ser verificada através dos objetivos do laço entre as duas organizações. A Ashoka, segundo o entrevistado 1, tem o objetivo de *“incentivar pessoas a desenvolver iniciativas empreendedoras que gerem transformação social no mundo”*, com o Instituto Ilhas o objetivo é dar um *“suporte pra ... poder planejar o início dessa organização e fazer parte dessa rede que trás um monte de oportunidades, informação, conhecimento, é inovadora”*. Ainda para o entrevistado, a Ashoka proporciona estar *“junto de pares que a gente pode confiar, são pessoas que são muito sérias no que fazem em todo Brasil”*, sendo esse o objetivo do Instituto nesse laço.

Em relação aos recursos compartilhados entre a Ashoka e o IIB, cabe destacar que a Ashoka deu um apoio financeiro ao atual diretor geral durante três anos, de 2004 a 2006, para ele desenvolver um projeto. Segundo o entrevistado 1: *“eles (Ashoka) pagaram uma bolsa de, acho que era mil e quinhentos dólares, e deram alguns apoios financeiros, por exemplo: (...) eles abrem alguns pequenos editais para os empreendedores da rede. (...) a gente recebeu acho que foi 5 mil reais, acho que foi lá em 2005, não tinha nem CNPJ a organização ainda. Eles deram 5 mil reais para uma iniciativa chamada: iniciativa de aprendizagem inovadora, foi o primeiro reconhecimento do Projeto Estrelas do Mar. Eles reconheceram que o Projeto Estrelas do Mar era uma iniciativa inovadora e deram esse recurso”*. Ainda segundo o entrevistado esse recurso foi destinado à estruturação do projeto. Cabe destacar que os recursos disponibilizados pela Ashoka são mais frequentes no início da relação, conforme assegura o entrevistado 1: *“É mais no início assim, quando você tá nesse período, depois tu já tem mais uma experiência que te afasta um pouco. Dá chance para aqueles que estão chegando e tal. Enfim, aí você já tem um papel mais de colaborador”*. Entretanto, vale salientar que os recursos são disponibilizados também ao longo da relação, entretanto com menor intensidade, por exemplo em 2007, depois de 3 anos de relação, a Ashoka doou 10 mil dólares ao IIB para um processo colaborativo para a América Latina.

Em termos de informação, pode-se considerar que há muita troca entre o Instituto Ilhas e a Ashoka. Para o entrevistado 1, se *“tu faz parte dessa rede, tem uma área de comunicação e eles te munem de informação por e-mail”*. O entrevistado ainda comenta que sempre que vai à São Paulo, ele vai até a sede da Ashoka, para ele, quem se encontra mais perto da sede dispõe de privilégios, a informação chega um pouco mais rápido. De acordo com o entrevistado 1 *“A Ashoka até hoje traz muita informação pra dentro da organização e permite um monte de coisas. Por exemplo a Brazil Foundation, eu fiquei conhecendo a existência dessa instituição através da Ashoka. E por outro lado, é fato que quando uma instituição recebe um projeto de uma organização que é liderada por um empreendedor social da Ashoka eles ficam mais tranquilos. Então é necessário reconhecer que fazer parte dessa rede fortalece muito as propostas assim”*. Além das informações sobre as organizações sem fins lucrativos de maneira geral, parceiros potenciais, também foram trocadas informações através de capacitações. Foram feitas várias capacitações, para a equipe de trabalho do Instituto Ilhas Brasil conforme relata o entrevistado 1: *“um planejamento estratégico*

*eu aprendi a fazer através das capacitações da Ashoka. A identificação de indicadores para projetos sociais na Ashoka. Conhecer um monte de projetos sociais, na Ashoka, enfim*". No ano de 2009 a Ashoka proporcionou uma capacitação sobre gestão. Através dessa capacitação houve uma avaliação na gestão do Instituto, a qual foi realizada por um auditor, a fim de verificar como era a gestão da organização e propor melhorias, conforme verificado por meio da fala do entrevistado 1 *"a gente nunca teria dinheiro pra pagar, como se fosse uma auditoria e que a Ashoka articulou. Foi uma premiação, um reconhecimento, (...) a gente ficou uma semana em São Paulo sendo avaliados institucionalmente"*.

Quanto à afeição, o entrevistado destaca *"tem uma afeição, com certeza. Amizade tem, tem, tem"*. O entrevistado ainda complementa *"somos amigos, a gente se dá muito bem"*. Assim, pela fala do entrevistado percebe-se que fluem sentimentos positivos entre os atores.

O laço entre a Ashoka e o IIB existe há 7 anos, mais do que a idade da organização. Para o entrevistado 1 *"no caso da Ashoka o tempo é inverso, por exemplo, no início tu tem uma relação mais intensa institucionalmente e depois tu tem menos institucional, mas tu tem mais pessoal com as pessoas que fazem parte dessa rede. Então, o tempo tem esses dois vieses"*.

Em relação à intensidade pode-se considerar o laço como intenso, uma vez que há frequência na relação. O que pode ser verificado através da fala do entrevistado 1 *"ela (ASHOKA) nos ajuda, até hoje ela ajuda muito nesse processo, sempre te atualizar nesse setor, no terceiro setor, sempre com uma postura bem crítica, bem inovadora, enfim, então a Ashoka teve um papel decisivo na formação do Ilhas, isso é fato. O Instituto Ilhas do Brasil não existiria se não fosse a Ashoka lá em 2004"*. Assim, além do fato da Ashoka ter sido presente e bem intensa no início da formação do Ilhas, atualmente essa intensidade ainda permanece, uma vez que a Ashoka sempre procura estar atualizando o Instituto através de informações sobre organizações sem fins lucrativos.

Pode-se considerar o laço como sendo íntimo também, para o entrevistado 1 há um envolvimento emocional, são trocadas confidências e a relação é resolvida 100% na base da confiança. Quando questionado sobre o envolvimento emocional, o entrevistado 1 destacou: *"entre eu e alguns pares dá rede é 10. Somos amigos, a gente se dá muito bem e tal, institucionalmente eu acho que é 8, eu acho que a gente tem excelente relação"*.

O laço também pode ser considerado recíproco, conforme o que relata o entrevistado 1 *“pela receptividade que a organização tem, com a forma como a gente é acolhido quando vai na organização”*. Para o entrevistado, o Ilhas tem um afeto especial pela Ashoka *“o Instituto Ilhas do Brasil não existiria se não fosse a Ashoka lá em 2004”*. Assim, percebe-se que a afeição entre os atores é recíproca. Além disso, há reciprocidade na troca de recursos e informação.

A forma de contato é através de e-mail e presencial. Até mesmo antes de iniciar o Instituto, o contato era presencial, conforme relata o entrevistado 1 *“eu ia pra São Paulo, eu ia pra lugares onde tinha outros parceiros, por exemplo eu fui pro Maranhão conhecer uma atividade de uma fellow que trabalha com comunidades quilombolas em ilhas. Veio um parceiro do Ceará pra cá, da Prainha do Canto Verde onde tem pescadores de lagosta lá. Eu mandei um pescador daqui pra lá conhecer a comunidade lá. Então a Ashoka permitiu um monte de coisas. Apresentar a instituição em muitas instâncias”*.

#### 4.1.2.8 Laço com o Ator Brazil Foundation

A Brazil Foundation é uma organização sem fins lucrativos criada em 2000 com o objetivo de gerar recursos para os empreendedores sociais que propõem soluções criativas e inovadoras para os desafios enfrentados pelas comunidades em todo o Brasil. A Brazil Foundation desenvolve parcerias com empresas e fundações no Brasil e nos EUA que estão interessados em investir em comunidades brasileiras. Possuindo uma sede em Nova Iorque e uma no Rio de Janeiro, a Brazil Foundation capta recursos e repassa para organizações sem fins lucrativos no Brasil através de um processo seletivo baseado em editais. O Instituto Ilhas do Brasil foi uma das organizações apoiada pelos recursos financeiros captados pela Brazil Foundation.

O estabelecimento do laço entre os atores se deu através de informações disponibilizadas pela Ashoka sobre um edital para financiamentos de projetos pela Brazil Foundation. O projeto proposto pelo IIB neste edital era uma iniciativa inovadora, a qual pretendia trabalhar com jovens, surf e práticas esportivas. Devido a seu caráter inovador a proposta foi aceita pela Brazil Foundation e assim se estabeleceu o contato. Devido ao apoio financeiro realizado pela Ashoka a natureza do contato é considerada econômica.

O objetivo da Brazil Foundation com o estabelecimento desse contato era promover e fortalecer as organizações que trabalham nas comunidades. De acordo com o entrevistado 1, *“eles reconheceram no*

*Ilhas uma organização que iria executar um bom trabalho nesse sentido*". O objetivo do Instituto, segundo o mesmo entrevistado é *"receber o recurso para poder executar essas ações"*. Percebe-se assim uma similaridade entre os objetivos dos laços entre os atores.

Os recursos trocados com a Brazil Foundation eram financeiros, em 2008 o montante foi torno de 25 mil reais por ano, divididos em 3 repasses, acompanhados por relatórios. Deste valor repassado, 70% era destinado à execução do Projeto Estrelas do Mar. De acordo com o entrevistado 1: *"70% dos recursos que entram nas organizações vão direto para as ações, execução de projetos, capacitações, treinamentos, oficinas, aquisição de material que é necessário para as ações"*.

O entrevistado 1 comenta que a troca de informações com a Brazil Foundation acontecia com menos frequência, *"mas eles tinham uma comunicação fácil, ou seja, se a gente pegasse o telefone, quisesse falar com alguém, saber de alguma dúvida eles estavam lá, eram receptivos"*. Além de informações para sanar dúvidas sobre o projeto em execução, outros tipos de informações também foram trocadas, conforme relata o entrevistado 1: *"eles fizeram uma capacitação, eles fizeram uma visita técnica, e eles foram a primeira organização que mandaram um modelo de relatório técnico e financeiro pra gente usar"*.

Em termos de afeição o entrevistado 1 relata que há *"mais reconhecimento do que afeição"*. Para ele, não se desenvolveu uma amizade até então, se desenvolveu apenas um reconhecimento sobre o trabalho que cada um realiza.

A relação com a Brazil Foundation começou no final de 2007, quando ambos trabalharam juntos na execução de um projeto de um ano. Após essa situação, o contato diminuiu drasticamente, depois retomou, quando a Brazil Foundation entrou em contato com o IIB sinalizando um novo edital de financiamento. O Instituto participou desse edital, mas não conseguiu ser aprovado e receber o recurso financeiro. Para o entrevistado 1, o IIB *"não tem o hábito de se comunicar de forma sistemática com os pares depois que os apoios terminam. Isso é uma falha"*.

Em termos de intensidade, o entrevistado 1 declara que *"não é tão intensa, mas é uma relação importante"*. Para ele *"é uma relação madura. Existe uma relação, existe um reconhecimento, mas atualmente, não diria que é uma relação... só não diria que é superficial, porque se executou coisas juntos. Então não da pra dizer que é superficial por que se tem um histórico de relacionamento"*. Assim, através da fala do entrevistado e do conteúdo trocado entre o

laço percebe-se que a relação não é intensa, uma vez que o contato não é freqüente.

Da mesma forma que o contato não é intenso, também não pode ser considerado íntimo, uma vez que o laço entre as organizações se dá através de “*uma parceria no formato bem profissional*”, conforme destaca o entrevistado 1. O entrevistado então explica que o laço é estritamente profissional, não apresentando intimidade entre os atores.

Cabe destacar ainda que há reciprocidade na relação. O IIB acredita no trabalho da Brazil Foundation e o contrário também é recíproco, conforme pode ser verificado na fala do entrevistado 1: “*foi a Brazil Foundation que nos deu crédito pra trabalhar com os jovens ligados à prática do surf, que foi uma iniciativa muito bacana nas associações de surf, nas escolas de surf. Então, eu acredito assim que eles foram bem parceiros, acreditaram bem na iniciativa, vieram aqui*”. A Brazil Foundation então acreditou na iniciativa do Instituto, contribuindo financeiramente para o desenvolvimento de suas ações, e desta forma o Instituto desenvolveu o projeto apoiado pela Brazil Foundation. Assim, percebe-se que há reciprocidade, uma vez que a Brazil Foundation se beneficia também com o projeto desenvolvido pelo IIB.

Mesmo tendo um contato presencial entre a Brazil Foundation e o IIB, o contato é mais freqüente via e-mail.

#### 4.1.2.9 Laço com o Ator Rede Caminhos e Trilhas

O Caminhos e Trilhas é uma rede de organizações sociais que têm a oportunidade de compartilhar informações e buscar a construção conjunta de conhecimentos sobre juventude. Criado em 2007, a rede revelou a imensa oportunidade de reunir essas organizações, de diferentes regiões do país, para trocar ideias e experiências, formando uma rede de produção e disseminação de conhecimento. O Instituto Ilhas do Brasil é uma das organizações pertencentes a essa rede.

O IIB foi uma das organizações convidadas a fazer parte da Rede Caminhos e Trilhas. Duas vezes por ano, as organizações se encontravam em São Paulo para troca de experiências. Além dos encontros, há apoio financeiro, o IIB, por exemplo, recebeu uma contribuição de 1000 reais por mês durante todo o ano de 2008, com o objetivo de apoiar um jovem da comunidade pra fazer um trabalho em outra organização. Mesmo havendo troca de recurso financeiro, o motivo do estabelecimento do contato não é esse, a troca de experiências entre as organizações é o elemento essencial na relação. Desta forma, a

natureza do contato é predominantemente colaborativa devido a ocorrência de troca de experiências, não deixando de ter uma natureza econômica já que houve troca de recurso financeiro também.

O objetivo da Rede Caminhos e Trilhas é promover o fortalecimento de articulação de organizações do terceiro setor. Assim, percebe-se que há similaridade no laço, uma vez que o objetivo do IIB é, de acordo com o entrevistado 1, *“ter essa experiência de troca. Ter essa experiência de troca, fazer parte de uma rede, né? O terceiro setor precisa articular e como a gente tá aqui meio isolado (isolamento físico), vamos dizer assim. A gente tem que fazer um esforço pra participar de algumas iniciativas”*.

Além do apoio financeiro já comentado anteriormente, a Rede dá apoio com passagem e hospedagem para o IIB para realização de capacitações e oficinas.

Há troca de informações entre os atores através de capacitações e oficinas envolvendo desenvolvimentos na gestão. Um dos resultados dessas trocas de informações foi o desenvolvimento do desenho de um plano educativo, bem como o plano de ação política do Instituto. Além disso, há troca de informações sobre as atividades da Rede, próximos encontros e temáticas. Essas informações eram trocadas mensalmente e basicamente por e-mail.

Em termos de afetividade, o entrevistado 1 destaca que há *“quatro anos que existe essa relação. Então tem uma relação de afetividade”*. O entrevistado comenta que não há rotatividade com as organizações pertencentes a rede, assim já são quatro anos de relacionamento entre elas, desta forma o entrevistado destaca que há uma amizade, as pessoas e as organizações se consideram amigas, chegam ao ponto de além de trocarem experiências por participarem da rede, trocam até confidências.

Há 4 anos se formou o laço entre o IIB e a Rede Caminhos e Trilhas. Em termos de intensidade, o entrevistado 1 argumenta que a relação *“é madura, ela é uma relação madura, mas ela não é intensa. (...) Ela é madura, mas a gente não fica, sei lá, a cada 15 dias mandando email, ou uma vez por mês pega o telefone e bate um papo, a gente não faz isso, o que eu acho ruim”*. Mesmo o IIB não mandando email a cada 15 dias, a relação com a Rede Caminhos e Trilhas é frequente. Nesses 4 anos de relacionamento houve um contato mensal através de informações sendo repassadas via email.

Intimidade também pode ser encontrada nesse laço. O entrevistado 1 comenta que *“ao longo dos encontros tu vai te identificando com algumas instituições, com algumas pessoas”*, como é

o caso do IIB com a Rede Caminhos e Trilhas. Além disso, ele comenta que há um envolvimento emocional, troca de confidências, para ele a relação é pessoal também.

Reciprocidade também está presente nesse laço. A visão do IIB com a Rede, pode ser identificada através da fala do entrevistado 1 *“são pessoas muito dedicadas, que acreditam naquilo que estão fazendo (...) fazem com seriedade, são pessoas corajosas e tal”*. Para ele, a visão da Rede com o Instituto é a mesma *“eu acho que quando a gente chega, pessoas reconhecem o trabalho que a gente faz, nos vêem como bons colegas, bons pares. É bom, é bom”*.

A forma de contato desse laço, conforme comentado anteriormente, se dá por meio de e-mail e de forma presencial, duas vezes por ano.

#### 4.1.2.10 Laço com o Ator Projeto Gaia Village

Gaia Village é um projeto de caráter privado com foco em sustentabilidade do município de Garopaba-SC. Ambiciona criar um exemplo de assentamento humano sustentável, ambiente amigável para a interação entre a espécie humana e o todo - o Sistema Vivo – Gaia. O projeto com iniciativas em curso em sua sede e junto às diversas comunidades do município de Garopaba, se expande pela construção e consolidação de redes e parcerias com indivíduos, comunidades, organizações não-governamentais e órgãos do governo, sendo uma dessas parcerias o Instituto Ilhas do Brasil.

Para a entrevistada 2, o Projeto Gaia Village é uma organização que trabalha na mesma linha que o IIB, afinal eles também trabalham com escolas e com educação ambiental, o que está diretamente ligado ao Projeto Estrelas do Mar. E essa mesma linha de trabalho é o motivo que levou ao estabelecimento do laço, sendo este considerado de natureza colaborativa.

Assim, percebe-se que há similaridade no contato, uma vez que os objetivos dos dois atores com essa relação é a troca e o intercâmbio de informações sobre os projetos que executam. De acordo com a entrevistada 2: *“o objetivo geral é esse intercâmbio mesmo, a gente participar dos eventos deles, eles participarem dos nossos”*.

Nenhum recurso físico ou financeiro é trocado entre as organizações, apenas conhecimento, o qual esta relacionado a troca de informações. Essa troca de informações, segundo a entrevistada 2, acontece da seguinte forma: *“a partir do momento que tu participa de alguma atividade de lá, tu tá adquirindo conhecimento também”*. Esse



conhecimento normalmente é trocado no evento que o Projeto Gaia Village organiza, o Instituto normalmente desenvolve oficinas de educação ambiental com as escolas e outras organizações que participam do evento. Normalmente essa troca se dá através de capacitações realizadas pelo IIB. Cabe destacar ainda que os dois atores só compartilham informações sobre o que estão desenvolvendo e sobre os eventos que organizam.

Em termos de afeição, a relação pode ser considerada de amizade, principalmente porque já havia uma amizade anteriormente entre o Instituto Ilhas e a pessoa com quem o IIB tem o contato no Projeto Gaia.

O laço entre os atores existe há aproximadamente 6 anos. Em relação à intensidade, a entrevistada 2, declara que é *“uma relação boa, porque a gente se complementa assim nas atividades, né?”*. Por mais que os atores se complementem através das atividades realizadas em conjunto, a relação não pode ser considerada intensa, pois está mais baseada nos eventos que o Projeto Gaia organiza e o IIB participa, não sendo estes muito frequentes.

Mesmo sendo só um projeto, a relação pode ser considerada íntima, uma vez que a entrevistada 2 relatou que há envolvimento pessoal, confiança e troca de confidências. Além disso, a pessoa que representa o Projeto Gaia faz parte do conselho do IIB. Baseado nisso, a entrevistada 2 também relatou que há reciprocidade entre os atores.

A forma de contato se dá através de e-mail, telefone, skype e presencial uma vez por ano no evento organizado pelo Projeto Gaia.

#### 4.1.2.11 Laço com o Ator Instituto Carlos Borges

O Instituto Carlos Borges é uma organização não governamental sem fins lucrativos que atua na Vila do Frade, em Angra dos Reis e vem realizando ações socioambientais que visam promover o turismo sustentável na região, defendendo e preservando o meio ambiente e melhorando com isso também a qualidade de vida da comunidade da Vila do Frade. Todas as atividades do Instituto são patrocinadas por uma rede de parceiros composta por inúmeros voluntários e doadores. Nesse sentido, o Hotel do Frade atua como um dos principais parceiros e incentivadores do Instituto Carlos Borges. O Instituto Ilhas do Brasil também é considerado parceiro uma vez que ajudou na replicação do Projeto Estrelas do Mar na comunidade do Frade. A replicação do projeto foi possível devido à semelhança da

comunidade do Pântano do Sul, e a comunidade do Frade, por serem comunidades de pesca artesanal, pequenas, e propícias ao turismo.

No ano de 2008 o Instituto Carlos Borges se interessou em replicar na comunidade do Frade em Angra dos Reis o Projeto Estrelas do Mar, criado pelo Instituto Ilhas Brasil, e devido a esse motivo houve o estabelecimento do contato entre ambas as organizações. Assim, o objetivo deles com o IIB foi a replicação do Projeto na comunidade que também é de pesca artesanal. O objetivo do IIB nesse contato era orientar em como fazer essa replicação, bem como trabalhar também com as crianças e jovens dentro da comunidade deles, dentro do turismo sustentável de base comunitária.

Desta forma percebe-se que a natureza do contato é colaborativa e que há uma similaridade entre os objetivos dos atores com esse laço.

Em termos de recursos compartilhados, entre o IIB e o Instituto Carlos Borges, verificou-se apenas o auxílio nas despesas financeiras da equipe do Instituto Ilhas quando vai até o Instituto Carlos Borges realizar capacitações, conforme explica a entrevistada 2, *“a gente recebe recurso de um apoiador para dar capacitações e aí a gente vai lá com as despesas pagas e eles recebem a capacitação e eles arcam com as despesas do hotel por exemplo”*.

Até o momento, duas capacitações foram realizadas lá na comunidade do Frade. Além da troca de informações realizadas nas capacitações, há também troca de informações relacionadas ao projeto e assuntos vinculados aos temas do projeto, da comunidade, dos eventos que acontecem. Cabe destacar, entretanto a frequência das trocas não é grande, ocorre apenas algumas vezes ao ano.

Referente à afeição, a entrevistada 2 comenta que se *“criou uma afeição porque a gente (o Instituto) acabou conhecendo as pessoas da instituição (...), né? Desenvolveu assim um relacionamento nessa parte de replicar o projeto, a gente se apegou a eles também”*. Assim, pelas organizações realizarem trabalhos com comunidades semelhantes criou-se uma afeição e amizade entre os atores, criando, portanto uma motivação não só para tratar o outro de maneira positiva, como também de ajudar e apoiar o desenvolvimento do projeto trabalhado por eles.

A relação entre o IIB e o Instituto Carlos Borges iniciou em 2008 e, de acordo com a entrevistada 2, *“é mais ou menos constante”* e já houve um tempo para a relação se desenvolver. Houve uma capacitação em 2008, nos dois anos seguintes o contato foi somente virtual e em 2011 houve outra capacitação. Para a entrevistada 2, hoje o

IIB está em um “*nível que já se tem o projeto lá, eles já sabem como a gente trabalha e eles já determinaram uma maneira pra eles trabalharem, adaptada aquela comunidade*”

A relação não pode ser considerada intensa, mas de acordo com a entrevistada 2, “*(...) a gente (Instituto Ilhas do Brasil) tá procurando fortalecer essa relação*”.

Mesmo a relação ainda não sendo intensa, ela pode ser considerada íntima uma vez que a entrevistada relatou que há um envolvimento emocional e trocas de confidências.

Há reciprocidade na relação, pois segundo a entrevistada 2 “*tem comprometimento entre as partes*”, para ela as “*duas organizações e as pessoas das organizações tem os mesmos objetivos (...) os mesmos sonhos também*”.

A forma de contato é basicamente por e-mail e telefone. O contato presencial não é muito freqüente, somente nas capacitações.

#### 4.1.2.12 Laço com o Ator Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM)

O Ator Instituto Comunitário Grande Florianópolis é uma instituição sem fins lucrativos que opera segundo o conceito de Fundação Comunitária e desta forma articula pessoas e organizações para promoção do desenvolvimento comunitário na Grande Florianópolis. O Instituto Ilhas do Brasil é uma das organizações articuladas.

No ano de 2007, o Instituto Ilhas do Brasil foi procurado pela fundadora do ICOM, solicitando que apresentasse o Projeto Estrelas do Mar para possíveis apoiadores. Assim, o IIB estabeleceu o contato com o ICOM a fim de colaborar com suas articulações e participar de suas ações cooperadas estratégicas.

O objetivo do Instituto era participar dessa rede de troca de informações entre o terceiro setor promovida pelo ICOM. Depois de estabelecido o contato, surgiu o portal transparência potencializando ainda mais a relação. De acordo com a entrevistada 2, “*através desse portal a gente consegue disponibilizar pra pessoas que tiverem interesse a nossa transparência do trabalho*”. Para ela, o objetivo do ICOM com o Instituto Ilhas é fazer com que o IIB “*faça parte dessa rede que eles coordenam e que a gente seja um dos anunciantes lá do portal transparência*”. Assim, pode-se verificar que a natureza do contato é colaborativa e que há similaridade na relação.

Não é trocado nenhum tipo de recurso entre o IIB e o ICOM, entretanto são trocadas informações através das capacitações disponibilizadas pelo ICOM. Além disso, muitas informações são trocadas, principalmente referente ao Portal Transparência. De acordo com a entrevistada 2, *“quando tu tá preenchendo, atualizando o portal transparência, eles se disponibilizam em te ajudar”*, para ela o Portal *“é uma ferramenta que a gente tem pra disponibilizar pra qualquer pessoa que queira saber da nossa gestão, tudo tá ali”*. Além de informações relacionadas ao portal, o ICOM tem uma rede “online” de troca de informações sobre o terceiro setor, a qual disponibiliza informações sobre financiadores, cursos, ações de ONGs, editais abertos.

Quando questionada sobre afeição, a entrevistada 2, argumentou que não há afeição entre os atores, conforme ilustra sua fala: *“afeição não, porque a gente não tem assim um relacionamento pessoal com a equipe deles”*.

Conforme já destacado, a relação entre o Instituto e o ICOM começou em 2007. Para a entrevistada 2, nesses quatro anos de contato *“poderia ter se desenvolvido uma relação melhor, com as pessoas mesmo, talvez alguma parceria, além do portal transparência”*. O que a entrevistada pretende explicar é que nesse tempo de convivência deveria ter existido uma maior parceria entre os atores, desenvolvendo trabalhos em conjunto.

A relação não pode ser considerada intensa e isso pode ser justificado pela fala da entrevistada *“é o portal transparência e a rede que a gente faz parte, por isso que eu digo que a relação poderia ser melhor, trabalhar outras coisas também”*. Quando a entrevistada destaca que a relação *“poderia ser melhor”*, ela quer dizer que a relação poderia ter sido mais intensa, no sentido dos atores desenvolverem projetos juntos. Da mesma forma que não é intensa, também não pode ser considerada íntima uma vez que não há troca de confidências, envolvimento emocional, relacionamento pessoal.

Entretanto há reciprocidade, conforme destaca a entrevistada 2, *“é recíproco dentro das coisas que a gente faz”*. Para a entrevistada a troca é recíproca diante do Portal Transparência, uma vez que o ICOM espera que o Instituto *“faça parte dessa rede que eles coordenam e que a gente seja um dos anunciantes lá do portal transparência”* e o Instituto fazendo parte desse portal *“consegue disponibilizar pras pessoas que tiverem interesse a nossa transparência do trabalho”*. A forma de contato entre os atores é através de e-mail e telefone.

#### 4.1.2.13 Laço com o Ator Klimata

O Klimata - Centro de Estudos Ambientais, outra organização foco desse estudo, é uma organização da sociedade civil de interesse público, que participa de ações, estudos, e projetos socioambientais que se caracterizam pela busca de envolvimento com outras instituições públicas e privadas, acreditando na cooperação como forma de atuação cidadã e transformadora

O laço entre o IIB e o Klimata se estabeleceu pelo fato do Klimata também ser uma organização sem fim lucrativo ambientalista e por esta, no momento do estabelecimento do contato, estar situada também no Pântano do Sul, conforme destaca o entrevistado 1 *“a Vera que foi uma das fundadoras do Klimata, ela também nos procurou no início, enfim, então era assim, duas organizações no sul da Ilha, existia uma proximidade nesse sentido”*. De acordo com o entrevistado 1, sempre houve uma expectativa de realizar um trabalho conjunto, tentaram várias vezes, mas isso só se concretizou no final de 2010. O contato dessa forma apresenta uma natureza colaborativa, uma vez que a razão para o estabelecimento da relação entre os atores é o de realizar um trabalho em conjunto.

O objetivo do contato do Instituto com o Klimata é, segundo o entrevistado 1, *“aproximar as instituições”*, uma vez que as duas organizações estavam situadas no mesmo local, no Pântano do Sul, e possuíam as mesmas expectativas de trabalho, os mesmos desafios. O entrevistado quando questionado sobre qual era, na opinião dele, o objetivo do Klimata em estabelecer contato com o Instituto, respondeu *“Acho que também. Acho que também era isso”*. Assim, percebe-se que há similaridades no objetivo do laço, o qual é aproximar as duas instituições uma vez que possuem objetivos parecidos.

Tanto o Instituto Ilhas, quanto o Klimata tinham a expectativa de realizar um trabalho em conjunto, entretanto em seis anos de convivência, isso ocorreu apenas uma única vez. A parceria institucional só ocorreu no final de 2010 e se baseou numa consultoria, um *job description*. O Klimata realizou uma parte do diagnóstico do Projeto Adaptar, o qual é um dos projetos do Instituto Ilhas. O trabalho foi pago para o Klimata através de parte do recurso do HSBC, uma vez que é este ator que financia o Projeto Adaptar. Por mais que tenha havido essa troca entre as organizações, podemos considerar que os atores não trocam recursos, uma vez que em seis anos de convivência foi trocado uma única vez.

Em termos de informações, há pouca troca e esta não é intensa. Ela ocorre normalmente em eventos que os atores participam ou organizam. O entrevistado 1 destaca que *“na Conferência Ilhas Marinhas ele (diretor geral dos projetos do Klimata) foi convidado para estar lá. Num evento que eles fizeram agora do Portal Verde ou Portal Ambiental nos chamaram pra lá”*, para o entrevistado nesses eventos houve trocas de informações.

Quando questionado sobre a afeição o entrevistado 1, comentou que há uma amizade, para ele *“tem uma relação, sim. Um reconhecimento, com certeza”*. Tal reconhecimento se dá pelos objetivos das organizações serem semelhantes, isso gerou, segundo o entrevistado, uma amizade entre os atores.

O laço entre o Klimata e o Instituto se dá desde a fundação do IIB. Entretanto, as duas organizações nunca conseguiram trabalhar juntas. Os atores têm uma relação desde 2005, entretanto, conforme já relatado, somente no final de 2010 houve a realização de um trabalho em conjunto. Assim, conforme já destacado, o que havia nesses anos era uma troca de informação e afeição. De acordo com o entrevistado 1, o tempo é importante para o desenvolvimento da relação, entretanto ele argumenta que *“precisaria estar mais próximo. Mais próximo trabalhando junto. A gente só teve uma experiência”*.

Devido ao que foi relatado sobre o laço até o momento, este não pode ser considerado intenso, apesar dos anos de relacionamento. De acordo com o entrevistado 1 *“ela (a relação) não pode ser caracterizada como uma relação assim madura”*. Entretanto, há uma intimidade. Para o entrevistado 1 há envolvimento emocional, troca de confidências, confiança.

Há reciprocidade também entre os atores. Conforme já destacado, o entrevistado 1, afirma que pelos objetivos do Klimata e do Instituto serem semelhantes há uma troca de afeição entre os atores, ou seja, a amizade é recíproca. Além disso, a reciprocidade pode ser verificada também pelo fato de um ator convidar o outro para os eventos que organiza e ali serem trocadas experiências e informações. O contato entre os atores, portanto, é presencial.

#### 4.1.2.14 Laço com o Ator Sala Verde

A Sala Verde UFSC é uma iniciativa multi-institucional, proposta no âmbito do Projeto Sala Verde do Ministério do Meio Ambiente. Tem ênfase na realização de ações de educação e intervenção socioambientais, com área de abrangência na região da grande

Florianópolis. A Sala Verde UFSC está vinculada ao Departamento de Projetos de Extensão da Pró-reitoria de Pesquisa e Extensão da UFSC. Como um projeto de extensão, as ações são desenvolvidas em conjunto com os inúmeros parceiros, alguns da própria UFSC e outros externos, sendo o IIB considerado um desses parceiros.

O motivo do estabelecimento do contato entre o Klimata e a Sala Verde é a troca de experiência. De acordo com o entrevistado 1, o estabelecimento da relação com a Sala Verde: *“surgiu com o projeto do HSBC, a gente queria trazer alguns bolsistas da universidade pra cá e isso ia acontecer via Sala Verde”*. Assim, a natureza do contato é colaborativa.

O objetivo do laço do IIB com a Sala Verde é estar mais perto da universidade, uma vez que a Sala Verde está inserida nesse ambiente universitário. Isso pode ser verificado através da fala do entrevistado 1, *“eu acho que a gente se afastou da universidade durante esses anos todos. Então é também estar um pouco mais lá”*, o entrevistado acredita que objetivo da Sala Verde é o mesmo, levar acadêmicos da universidade para as organizações *“eu acho que eles reconhecem o trabalho que a gente faz e querem que os bolsistas participem”*. Através da fala do entrevistado percebe-se que há uma similaridade no laço entre os atores.

A troca de recursos entre o IIB e a Sala Verde ainda não ocorreu. De acordo com o entrevistado 1, relação até agora: *“gerou uma maior aproximação entre Klimata, Ilhas e Universidade. Gerou uma troca de informação e conhecimento, mas não gerou ainda nenhuma ação efetiva, assim, com objetividade ainda não”*. Mesmo tendo gerado essa troca de informação, cabe destacar que foi pouco trocado.

Quando questionado sobre afeição, o entrevistado 1 argumentou *“Ainda não se estabeleceu, né? Não deu ainda”*. Através da fala do entrevistado percebe-se que o tempo da relação e o contato pouco frequente não permitiram uma aproximação entre os atores a ponto de se formar uma afeição, uma amizade.

A Sala Verde é o laço mais novo do Instituto Ilhas, são só 6 meses de relação. Para o entrevistado 1: *“precisa amadurecer isso aí. Ta germinando ainda ali”*. E devido ao pouco tempo de contato o entrevistado comentou que não há ainda intensidade, intimidade e reciprocidade. Entretanto, a forma de contato é presencial e ocorre quando um dos membros da equipe do Instituto Ilhas vai até a Sala Verde a fim de gerar uma aproximação, uma troca de informação.

#### 4.1.2.15 Laço com o Ator Associação dos Moradores

A Associação de moradores é uma instância de liderança da comunidade local, funciona basicamente para gerenciar o uso, distribuição e a cobrança de água e planejar a atividade do carnaval. Assim, percebe-se que a associação não tem um caráter mobilizador, de gestor comunitário.

Há uma preocupação do IIB em manter contato com a Associação dos Moradores do Pântano do Sul, por considerá-la uma instância de liderança da comunidade. Desta forma, o Instituto procura legitimar suas ações tendo o aval e o apoio da associação. Assim, a natureza do contato caracteriza por ser colaborativa.

O IIB acredita que a Associação de Moradores tenha que promover atitudes com o foco na sustentabilidade, assim o objetivo do Instituto é estimular a Associação a promover outras ações além das duas atividades que executa. De acordo com o entrevistado 1, os membros *“não querem assumir muito mais do que já fazem”*. O entrevistado ainda argumenta que *“eles enxergam a organização como uma possibilidade, como uma organização que tem um expertise pra desenvolver projetos, captar recurso e executar. Eles querem que a gente faça isso e a gente não vai fazer isso por eles, a gente tem que fazer juntos, parceria. Mas eles não tem ainda essa visão...”*. Assim como o objetivo do laço entre os atores é diferente, o objetivo e o foco dos atores também é, conforme pode ser verificado na fala do entrevistado 1 *“a Associação de Moradores é uma associação mais política, mas assistencialista e o Ilhas é uma organização mais aberta, propondo outras ações”*. Desta forma, através das falas do entrevistado, percebe-se que não há similaridade no objetivo do laço e nem no objetivo das organizações.

Houve troca entre o IIB e a Associação de Moradores do Pântano do Sul apenas uma vez, quando o Instituto fez a doação de um computador. As informações também são pouco trocadas, são só referentes aos movimentos que acontecem na comunidade, informações sobre reuniões, sobre os projetos executados pelo Instituto ali na comunidade.

Em termos de afetividade, o entrevistado 1 assegura que *“é um relacionamento de respeito, mas não é um relacionamento de afetividade”*. O entrevistado assegura que não há amizade entre os atores.

O laço entre os atores se estabeleceu em 2005, desde a formação do Instituto. Houve uma maior aproximação entre o IIB e a



Associação de Moradores do Pântano do Sul em 2007, quando os dois atores propuseram realizar alguns projetos conjuntos. De acordo com o entrevistado 1: *“quando a gente percebeu que existia um perfil muito assistencialista e pouco proativo ali a gente recuou um pouco também. A gente não queria se comprometer nesse formato assim paternalista”*. Assim, para o entrevistado o tempo não influenciou no desenvolvimento da relação *“a relação não amadureceu”*, apesar de já ter tido tempo para desenvolver, conforme relata o entrevistado *“eu acho que já teria tempo se tivesse uma intenção, mas como a gente nunca percebeu essa intenção cooperada, o tempo não influenciou, não influencia”*.

Não há intensidade, conforme relata o entrevistado 1 *“é uma relação superficial”* e o contato não é frequente. Sendo superficial também não há intimidade, *“algumas pessoas a gente se encontra e fala coisas mais internas, a gente também troca (confidências), mas não num ponto formal pra discutir algumas questões de uma pauta comum”*, declara o entrevistado.

Não há também reciprocidade no laço, uma vez que não há troca de recurso, informação ou afeição entre os atores. O compartimento de recurso e informação ocorre do Instituto para a Associação dos Moradores, entretanto o contrário nunca aconteceu. A forma de contato é realizada pessoalmente, conforme destaca o entrevistado 1: *“porque como a gente tá lá na comunidade e os membros da associação circulam pela comunidade. As pessoas se encontram. O cara que vende cachorro quente lá é da Associação, a gente vai comprar cachorro quente e tá falando com ele e aí pergunta coisas. É assim. É assim que acontece por ali. Eles mesmos se conversam dessa forma e por isso que o encontro através de reuniões lá não faz muito sentido pra eles”*.

#### 4.1.2.16 Laço com o Ator Escolas

O Instituto Ilhas do Brasil realiza trabalhos através de oficinas de filosofia, educação cidadã, educação ambiental e teatro em quatro escolas, sendo a escola do Morro das Pedras, escola da Armação, escola do Pântano do Sul e escola da Costa de Dentro. No ano de 2011 o contato se deu somente com a escola da Costa de Dentro, devido ao apoio financeiro não possibilitar um trabalho com mais escolas.

O objetivo do laço do Instituto Ilhas com as Escolas é desenvolver ações referentes ao Projeto Estrelas do Mar com crianças e jovens da comunidade. De acordo com a entrevistada 2, *“a gente precisa dessa parceria e a escola também precisa dessa parceria (...)”*

*elas (as escolas) tem uma necessidade de oferecer outras atividades pras crianças principalmente no contra turno, e é o que a gente faz então é uma parceria que se complementa”*. A parceria se complementa porque o Instituto necessita desenvolver as ações do Projeto Estrelas do Mar e as Escolas são um meio pelo qual o Instituto consegue cumprir com seu objetivo no desenvolvimento e execução do projeto.

Assim, o objetivo do laço com as Escolas é atingir um maior número possível de crianças e adolescentes, bem como seus familiares, a serem beneficiados com as oficinas de filosofia, educação cidadã, educação ambiental e teatro. O objetivo da escola vai ao encontro com o do IIB, que é conseguir oferecer atividades extras para os seus alunos, dentro de temas atuais e importantes. Assim, através do que foi relatado percebe-se que a natureza do contato é social, uma vez que o Instituto presta serviços sociais, através do desenvolvimento das oficinas na Escola.

Não são trocados recursos físicos, financeiros ou materiais entre o IIB e as Escolas, entretanto a escola cede o espaço físico para o Instituto desenvolver suas oficinas com os alunos da Escola, e em contrapartida a escola ganha uma atividade extra para com seus alunos.

Em termos de informação há muita troca, em relação às crianças, aos planos de oficinas, aos temas das oficinas. Há troca entre as educadoras do Instituto e as professoras da escola para definirem um trabalho complementar. As educadoras do Instituto ainda participam das reuniões da escola, reuniões pedagógicas, reuniões com os pais.

A entrevistada 2 quando questionada sobre a existência de afeição entre o laço, comentou que *“é maior, porque como se convive no dia a dia se cria uma afeição”*.

O laço entre o IIB e as Escolas se estabeleceu em 2005, desde o início do Projeto Estrelas do Mar. Entretanto, não foi trabalhado com todas as escolas desde o início do laço até hoje. O número e com quais escolas serão realizados os trabalhos, é algo que varia de ano para ano, pois depende da existência de recurso financeiro para dar continuidade às atividades. As atividades oferecidas também variam muito, hoje as atividades são constantes, uma vez por semana durante todo ano, entretanto já houve época em que o trabalho foi concentrado, um mês de trabalho em uma escola com um tema, outro mês em outra. Para a entrevistada 2, o tempo na relação *“é bem importante porque se cria um vínculo e esse vínculo é necessário tanto pro projeto como pra escola e esse vínculo vai se fortalecendo conforme o tempo vai passando”*.

De acordo com a entrevistada 2 a relação entre esses atores é dinâmica e concreta *“porque ela tá sempre mudando sempre*

*evoluindo*”. A entrevistada 2, ainda comenta que o Instituto “*precisa da escola, porque através da escola a gente (o Instituto) consegue chegar mais facilmente no nosso objetivo que é estar atendendo essas crianças, as famílias e tudo e em relação a eles com a gente também porque é uma coisa positiva o que a gente desenvolve lá pra eles*”. Através das falas da entrevistada percebe-se que há intensidade na relação.

Há também intimidade uma vez que a entrevistada relatou se identificar com as escolas, apresenta um envolvimento emocional, troca confidências, e tem um alto grau de relacionamento pessoal, para ela “*porque se vê toda semana, nos intervalos se conversam outras coisas, então já se começa a criar uma intimidade entre as pessoas*”.

O relacionamento, além de ser intenso e íntimo, também pode ser considerado recíproco. A entrevistada 2 afirma que “*um tá sempre complementando o outro, tá sempre tentando andar na mesma estrada do que o outro*”. Para os atores se complementarem, um deve dar algo para o outro e o outro deve retribuir com algo em troca, caracterizando, desta forma, um laço recíproco.

A forma de contato acontece semanalmente e é presencial.

#### 4.1.2.17 Laço com o Ator Associação dos Pescadores

A Associação dos Pescadores do Pântano do Sul só foi estruturada a oito anos atrás e, naquela época, era vinculada ao turismo e não à pesca. A associação conta hoje com cerca de 40 a 45 associados com foco na pesca e no turismo e 25 associados com foco no turismo. Eles se organizam no formato de cota, ou seja, nem todo mundo que é pescador participa da atividade turística.

O estabelecimento da relação entre o IIB e a Associação de Pescadores do Pântano do Sul se deu principalmente porque o foco do IIB é trabalhar com esse grupo social, comunidades de pesca. Já no início de sua fundação, houve uma relação muito forte com esse grupo social porque o fundador do Instituto realizava pesquisas sobre a pesca, ele então embarcava com os pescadores do Pântano do Sul, acompanhava a pesca, entrevistava esses pescadores. De acordo com o entrevistado 1, o Instituto “*começou a se relacionar pra ver focos de trabalho comum, fizemos algumas atividades juntos, intercâmbios, visita a outras comunidades de pesca, apoio na gestão das necessidades deles junto à capitania dos portos, então a relação é fundamental, seja com a associação ou com esse público fora da associação, esse público de pescadores*”.

O Instituto compreende que os pescadores do Pântano do Sul são um grupo social importante, como referência não só para a cultura, mas para o modo de vida que está em extinção no local. Assim, o objetivo do laço por parte do IIB é auxiliá-los e apoiá-los sempre que possível. Para o entrevistado 1, os pescadores *“sabem que nós (Instituto) somos uma organização que articula coisas, que circula por ambientes que eles acham importantes, ambientes governamentais, ambiente na área acadêmica, enfim, outras organizações, eles enxergam uma instituição que pode dar um apoio pras atividades deles”*. Conforme pode ser observado, essa fala do entrevistado 1 demonstra o objetivo da Associação dos Pescadores em manter contato com o Instituto Ilhas. Os dois atores consideram um ao outro um ator importante, e fazem disso o objetivo de se manter o contato. Desta forma, pode-se dizer que a natureza do contato é social, pelo fato do Instituto desenvolver ações de caráter social com a Associação de pescadores. Além disso, cabe destacar que há similaridade na relação.

Em relação à troca de recursos o entrevistado 1 argumenta que eles apóiam com materiais do Instituto, como rádio de comunicação, roupas de neoprene. Além desses auxílios, foi doado um computador pra Associação também.

As informações são trocadas entre o IIB e a Associação de Pescadores do Pântano do Sul através de um arranjo informal. De acordo com o entrevistado 1, o Instituto *“oferece informação pra esses pescadores, informações seja por um novo regramento, seja pelo cenário climático, ou seja, eles perguntam pra gente essas coisas”*

Cabe destacar ainda que há uma afetividade na relação, para o entrevistado 1 *“existe afetividade, existe uma empatia, existe um bem querer assim”*. Assim, essa amizade, afeição, cria motivação para tratar o outro de maneira positiva.

Da mesma forma que a relação com a Associação dos Moradores, a relação com a Associação dos Pescadores se deu desde o início da fundação do Instituto. Esse tempo de relação entre o IIB e a Associação dos Pescadores foi importante pra construir credibilidade, confiança e afetividade.

A relação entre o IIB e a Associação de Pescadores pode ser considerada intensa, pois além do apoio praticamente diário aos pescadores, o entrevistado 1 comenta que o Instituto também *“atende os filhos, os netos deles, os sobrinhos”* através das oficinas do Projeto Estrelas do Mar, uma vez que no ano de 2011 foram desenvolvidas as oficinas na sede do Instituto, no Pântano do Sul. Há intimidade também,

uma vez que foi relatado que há envolvimento emocional, troca de confidências.

A reciprocidade também está presente na relação, de acordo com o entrevistado 1 *“eles (Associação de Pescadores) sabem o quanto é importante o que a gente ta fazendo e a gente acha importante eles existirem ali. (...) Existe um respeito. Eles se sentem reconhecidos porque pescador artesanal é uma comunidade excluída de um processo de tomada de decisão política e a gente dá espaço pra esse grupo então eles reconhecem isso, que a gente valoriza o papel deles”*. A forma de contato é presencial, sendo este um contato freqüente.

#### 4.1.2.18 Laço com o Ator Comunidade

A comunidade do Pântano do Sul, de acordo com o entrevistado 1, é uma comunidade que tem características muito importantes. Antigamente era uma comunidade de pesca, que dava valor para a cultura da pesca. Atualmente o arranjo da comunidade se alterou, a pesca já não é o principal modelo ali presente, uma vez que as pessoas moram ali, mas trabalham fora, e parte do grupo que mora ali na comunidade não é natural dali, ou seja, a comunidade hoje esta distante da cultura da pesca, cultura essa que era tão valorizada no passado. Além disso, a comunidade ainda hoje parece ter um grau de isolamento grande devido à distância do centro, praticamente 30km. Em outras regiões essa distância pode ser considerada pequena, mas na Ilha isso é bem representativo, ainda mais levando em conta o modo de vida da comunidade.

De acordo com o entrevistado 1, o Instituto se estabeleceu no Pântano do Sul *“porque a gente sabia que era muito significativo estar ali, numa beleza natural enorme, numa diversidade biológica enorme, riqueza cultural, dependência ainda do recurso natural direto, enfim, foi esse arranjo que nos motivou a ir pra lá”*. Além disso, por não haver uma preocupação com a comunidade dessa região por parte do governo, o Instituto acreditou que ali poderia desenvolver um bom trabalho.

Assim, o objetivo com a comunidade é desenvolver a missão da organização, conforme relata o entrevistado 1 *“empoderá-los para a sustentabilidade, o uso racional dos recursos, as questões ambientais na pauta, os jovens valorizando o que não tem valor”*. De acordo com o entrevistado, a comunidade percebe tal iniciativa e *“entendem que faltava na comunidade esse diálogo. Eles reconhecem, agradecem, participam, permitem que seus filhos estejam ali”*. Assim, de acordo com o que foi relatado pode-se verificar que a natureza do contato é

social, pois o Instituto, assim como com as Escolas e a Associação dos Pescadores, desenvolve ações de caráter social com a Comunidade. Além disso, cabe destacar que há similaridade nesse laço formado.

De acordo com o entrevistado 1, há troca de recursos, uma vez que *“as ações que a gente executa são ali, então, por exemplo de certa forma a gente repassa recurso financeiro pra comunidade porque são educadores que estão ali é o espaço físico que tá ali, pagos pra instituição pra atender aquela comunidade. A comunidade dá recurso? Eu acho que sim, por exemplo, a gente usa muito os espaços da comunidade: a associação de morador, de pescador, os restaurantes, tudo que a gente quiser a gente pode usar, eles nos oferecem isso”*. Cabe destacar que a troca de recursos entre o IIB e a Comunidade se dá através das oficinas do Projeto Estrelas do Mar, uma vez que elas também ocorrem na sede do Instituto no Pântano do Sul, para atender aquela comunidade local.

Informações também são trocadas de forma pulverizada, na praia, nos restaurantes, no mercado, pois é ali que se dá a troca. Além disso, são trocadas também informações com as crianças e adolescentes da comunidade através das oficinas, uma vez que são realizadas oficinas na sede do Instituto com as crianças e jovens ali da comunidade.

Pode-se considerar que há afeição com a comunidade. O entrevistado 1 acredita que *“existe um reconhecimento, existe afeição. É porque eles fazem brincadeiras. Você só consegue brincar com quem tu é próximo, com quem tu não é próximo tu não faz brincadeira”*.

O laço se estabeleceu desde o início da fundação do Instituto e o tempo foi importante para a compreensão da comunidade sobre o trabalho que o Instituto desenvolve e 80% dessa compreensão e dessa relação já se desenvolveram.

O laço entre o IIB e a comunidade é intenso uma vez que é um contato diário. Para o entrevistado 1 a relação *“é estável, ela não é superficial, mas ela pode ser mais forte”*. Ainda para o entrevistado, *“a gente sabe que pelo nosso perfil, pelo nosso público a gente não pode tá ali se a comunidade não quiser e não tiver um bom relacionamento conosco”*.

Intimidade também está presente nesse laço, uma vez que está ligado com um envolvimento emocional, troca de confidências, confiança e identificação mútua.

Há também reciprocidade, conforme pode ser verificado através das falas do entrevistado 1: *“a gente oferece coisas pra comunidade e a comunidade assume que a gente deve estar ali”*; *“a comunidade reconhece que o que a gente faz é importante e nós somos a*

*única organização que oferece isso dentro da comunidade”; “ali no Pântano nenhuma organização consegue se estabelecer se não tiver o aval daquela comunidade”,* assim a comunidade dá o aval e o Instituto executa. Cabe destacar ainda que a forma de contato é presencial e ocorre diariamente.

#### **4.1.3 Análise geral dos laços da rede do Instituto Ilhas do Brasil**

Atualmente a rede do Instituto Ilhas conta com 18 atores, sendo eles Itaú, HSBC, TAM, Eletrosul, Criança Esperança, Bovespa, Ashoka, Brazil Foundation, Rede Caminhos e Trilhas, Projeto Gaia Village, Instituto Carlos Borges, ICOM, Klimata, Sala Verde, Escolas, Associação dos Moradores, Associação dos Pescadores e Comunidade do Pântano do Sul.

Esses 18 atores podem ser agrupados em três grupos, levando em conta como critério o motivo do estabelecimento do laço, o qual está diretamente relacionado à natureza do contato de cada laço. O primeiro grupo a ser destacado é o grupo dos financiadores, no qual a natureza da relação é econômica, sendo o objetivo do contato receber apoio financeiro para desenvolver os trabalhos propostos. Assim, pertencem a esse grupo 9 atores, ou seja, a metade dos atores da rede, sendo eles: Tam, Itaú, HSBC, Eletrosul, Criança Esperança, Bovespa, Ashoka, Brazil Foundation e Rede Caminhos e Trilhas. Cabe, entretanto, ressaltar que apesar do motivo mais importante para o estabelecimento da relação dos atores desse grupo ser a necessidade de recursos financeiros, isto não exclui a possibilidade do contato apresentar outros propósitos, fazendo assim com que haja outras naturezas do contato. Assim é o caso da Ashoka e da Rede Caminhos e Trilhas que, além da natureza do contato com o Instituto Ilhas ser econômica, apresentam também uma natureza colaborativa, uma vez que esses dois atores desenvolvem projetos em conjunto, trocando experiências e cooperando juntos para o alcance de um objetivo comum.

O segundo grupo destacado na rede tem como motivo do estabelecimento do contato com o Instituto o desenvolvimento de projetos conjuntos, apresentando assim contatos de natureza colaborativa. Esse grupo é formado por 6 atores, sendo eles: Projeto Gaia Village, Instituto Carlos Borges, ICOM, Klimata, Sala Verde e Associação dos Moradores. Com alguns atores desse grupo o instituto já desenvolve projetos em conjuntos. Com aqueles em que isto ainda aconteceu (ICOM, Klimata, Sala Verde e Associação dos Moradores), os entrevistados manifestaram seu interesse em desenvolver projetos

conjunto no futuro. Por fim, o terceiro e último grupo da rede apresenta um grupo de atores que é beneficiado pelas ações e projetos desenvolvidos pelo Instituto, sendo caracterizado por laços de natureza de contato social, uma vez que o Instituto desenvolve ações de caráter social com esses atores. Nesse grupo encontram-se 3 atores: Escolas, Associação dos Pescadores, e Comunidade do Pântano do Sul.

Ficou evidenciado que todos os atores da rede possuem similaridade no objetivo do laço com o Instituto, exceto a Associação dos Moradores, a qual apresentou ter um objetivo de contato diferente do objetivo do Instituto Ilhas, não apresentando, portanto, objetivos similares. Para Kraatz (1998) similaridade entre os atores dentro de uma rede promove a comunicação freqüente. Entretanto, alguns atores demonstraram ter similaridades no objetivo do laço, mas não apresentam uma comunicação freqüente. É o caso do Projeto Gaia Village, Instituto Carlos Borges, ICOM, Klimata, Sala Verde e Associação dos moradores. Esses atores possuem similaridades no contato com o Instituto Ilhas, entretanto sua comunicação não é freqüente por se tratar de atores de natureza colaborativa, no qual o Instituto não desenvolveu projetos em conjunto, ou mesmo desenvolveu poucas vezes no ano.

Em relação aos recursos trocados ou transferidos entre os atores, observou-se que com todos os atores do grupo dos financiadores (Tam, Itaú, HSBC, Eletrosul, Criança Esperança, Bovespa, Ashoka, Brazil Foundation e Rede Caminhos e Trilhas) houve transferência de recursos financeiros deles para o Instituto Ilhas. Dos dezoito atores, cinco deles não trocaram nenhum tipo de recurso com o Instituto, como é o caso do Projeto Gaia Village, Instituto Carlos Borges, ICOM, Klimata e Sala Verde. Os demais atores apresentaram trocas ou transferências de recursos variados. Nas escolas e na comunidade do Pântano do Sul, por exemplo, houve troca de recursos através da concessão de lugares para o Instituto poder realizar suas atividades, sendo que aquelas cediam espaço e o Instituto executava as oficinas ou realizava reuniões, caracterizando dessa forma uma troca. Já com a Associação dos Pescadores e Moradores, houve transferência de recurso do Instituto Ilhas para as Associações, a qual se deu através da doação de computadores. Cabe destacar ainda que, além da doação de computadores, a transferência de recurso com a associação de pescadores também acontece através de empréstimos de materiais de mergulho e comunicação, essenciais para o desenvolvimento das atividades dos pescadores.



Ainda na análise do conteúdo que caracteriza os laços, observou-se a troca de informações e contactou-se que três atores: TAM, Criança Esperança e Bovespa, atores pertencentes ao grupo dos financiadores, trocam informações apenas sobre o projeto financiado, como dúvidas na elaboração dos relatórios, nos prazos de entrega. Entretanto os demais atores pertencentes ao grupo dos financiadores: Itaú, HSBC, Eletrosul, Ashoka, Brazil Foundation e Rede Caminhos e Trilha, ofereceram, além das trocas rotineiras de informações sobre os projetos financiados, capacitações para o Instituto Ilhas. Desta forma, pode-se constatar que com esses atores a troca de informação foi mais significativa, uma vez que as capacitações estão diretamente ligadas a um aprendizado maior. Mesmo não pertencendo ao grupo dos financiadores, cabe destacar que o ICOM também proporcionou capacitação ao Instituto Ilhas e realiza trocas de informações por meio das *newsletters* digitais. A troca de informação com o Projeto Gaia Village e com o Instituto Carlos Borges também foi por meio de capacitação, entretanto a capacitação foi dada pelo Instituto Ilhas para esses dois atores, ao contrário do que ocorreu na relação com os outros atores. Cabe destacar ainda que com o Klimata, Sala Verde e Associação dos Moradores há pouca troca de informação, sendo esta praticamente nula. Com a Associação de Pescadores, a troca de informação acontece só quando necessário, como informações sobre as reuniões e sobre o clima. Entretanto, há muita troca de informações com as Escolas e a Comunidade.

Na análise dos laços com os dezoito atores, o Instituto Ilhas do Brasil demonstrou possuir afeição com metade deles: Itaú, Ashoka, Rede Caminhos e Trilhas, Projeto Gaia Village, Instituto Carlos Borges, Klimata, Escolas, Associação dos Pescadores e Comunidade do Pântano do Sul. Cabe destacar que destes nove atores, três pertencem ao grupo dos financiadores (Itaú, Ashoka e Rede Caminhos e Trilhas), sendo que dois deles (Ashoka e Rede Caminhos e Trilhas) possuem uma natureza de contato colaborativa além de econômica. Destes nove, três pertencem ao grupo do desenvolvimento dos projetos e troca de experiências, cuja natureza é colaborativa (Projeto Gaia Village, Instituto Carlos Borges, Klimata) e os outros três pertencem ao grupo dos beneficiários (Escolas, Associação dos Pescadores e Comunidade do Pântano do Sul), cuja natureza é social. Krackhardt (1992) em seu estudo, compartilha da idéia original de Granovetter (1973) sobre o que constitui um laço forte, entretanto começa a discutir sobre a utilidade desse laço. O autor, então, substitui o termo laço por *philos*, para então designar um tipo particular de laço. A definição de *philos*, segundo o autor, não é a mesma

definição de Granovetter (1973) de laços fortes, entretanto, infere que as relações *philos* constituem os laços fortes de Granovetter. Assim, relação *philos*, para Krackhardt (1992), deve atender a três condições necessárias e suficientes, sendo uma delas a afeição. Assim, pode-se considerar que, em termos de afeição, esses nove atores da rede do Instituto que a possuem são mais fortes que os demais laços que não tem afeição.

Observou-se que os laços estabelecidos na rede com pouco tempo de existência entre os atores (de 6 meses a 2 anos), não apresentam afeição, intensidade e intimidade com o Instituto, como é o caso da Sala Verde, do HSBC, da TAM, da Eletrosul, do Criança Esperança e da Bovespa. Outros dois atores, Itaú e Instituto Carlos Borges, possuem três anos de relação com o Instituto e apresentam afeição e intimidade na relação, o Itaú inclusive apresenta intensidade também. Outros três atores, Brazil Foundation, Rede Caminhos e Trilhas e ICOM, apresentam quatro anos de interação, entretanto só a Rede Caminhos e Trilhas há uma relação de afeição e intimidade, com a Brazil Foundation e o ICOM a relação não apresenta afeição, intensidade e nem intimidade. Outros três atores têm envolvimento com o Instituto Ilhas desde a sua fundação, totalizando seis anos de convivência, como é o caso do Projeto Gaia Village, das Escolas e do Klimata. Cabe destacar que o laço com o Klimata e o Projeto Gaia Village apresenta afeição e intimidade, o laço com a Escola apresenta afeição, intensidade e intimidade. O Instituto Ilhas ainda possui envolvimento com quatro atores antes mesmo de sua fundação, completando, desta forma, sete anos de convivência com os atores: Ashoka, Associação dos Moradores, Associação dos Pescadores e Comunidade. Com exceção da Associação dos Moradores, o laço com os demais atores apresenta afeição, intensidade, intimidade e reciprocidade.

De acordo com Krackhardt (1992), outra condição que uma relação deve ter para ser considerada uma relação *philos* é o tempo. Para o autor, a relação deve ter um histórico de interações que duraram por um longo período de tempo. Entretanto, o autor ressalta que é importante que as relações tenham tempo suficiente para amadurecer. Nesta pesquisa, pode-se observar que em uma relação de dois anos ou menos não proporciona tempo suficiente para amadurecimento, uma vez que os atores Sala Verde, HSBC, TAM, Eletrosul, Criança Esperança, Bovespa, não apresentaram afeição, intensidade ou intimidade na relação. Entretanto, esse amadurecimento não está ligado somente ao tempo, uma vez que atores com quatro anos de interação Brazil

Foundation e ICOM também não apresentaram afeição, intensidade ou intimidade na relação. O mesmo ocorre com a Associação dos Moradores, apesar deste ator ter sete anos de relação.

Em termos de intensidade, observou-se que só há relacionamento intenso com cinco atores: Itaú, Ashoka, Escolas, Associação de Pescadores e Comunidade. Cabe destacar que três desses atores pertencem ao grupo de beneficiários, cuja natureza do contato com o Instituto é social. Os outros dois atores pertencem ao grupo de financiadores, cuja natureza é econômica. De acordo com Granovetter (1973), as relações podem se dar através de laços fracos ou fortes, dependendo da intensidade e do conteúdo do vínculo. Para este autor, laços fracos são vínculos definidos por pouca frequência nos contatos, mas que oferecem acesso a informações e a recursos além daqueles disponíveis em seu círculo social mais próximo. Já os laços fortes são formados por relações de maior frequência e com maior proximidade no círculo de convívio mais íntimo. Assim, com base no autor, os atores Itaú, Ashoka, Escolas, Associação de Pescadores e Comunidade são considerados laços fortes tendo em vista a intensidade do contato com o Instituto Ilhas.

Observou-se que os atores com os quais o Instituto Ilhas possui intimidade são os mesmos atores que o Instituto possui afeição, sendo eles: Itaú, Ashoka, Rede Caminhos e Trilhas, Projeto Gaia Village, Instituto Carlos Borges, Klimata, Escolas, Associação dos Pescadores e Comunidade do Pântano do Sul. Assim, ficou evidenciado que com esses atores há envolvimento pessoal, há confiança, bem como troca de confidências, o que garante que o relacionamento seja mais íntimo. Cabe destacar aqui que a afeição é o que flui no laço, sendo que a intimidade é um dos aspectos que determina a força de um laço. Há grandes probabilidades de que quando em um relacionamento há troca de afeição, este tende a ter intimidade entre os atores, entretanto isso não é uma regra a ser seguida. Assim, coincidentemente os atores da rede do Instituto Ilhas que possuem intimidade com o IIB, são os mesmos atores com quem há troca de afeição.

Constatou-se que todos os laços nesta rede são recíprocos, exceto o laço com a Sala Verde e com a Associação dos Moradores. Recuero (2009) assegura que nem todos os laços são recíprocos. É possível que um determinado ator A considere outro ator B como seu melhor amigo (laço forte) e que B, em retorno, não considere A como uma pessoa tão próxima assim (laço mais fraco). Entretanto, a falta de reciprocidade com a Sala Verde pode ser justificada pelo fato do laço não ser intenso e possuir somente 6 meses de contato, já a justificativa

da falta de reciprocidade com a Associação dos Moradores se deve ao fato de que não há similaridade no objetivo do laço com o Instituto Ilhas. De acordo com Granovetter (1973), laços fortes apresentam mais reciprocidade do que os laços fracos. Neste caso então, a Sala Verde e a Associação dos Moradores podem ser considerados laços fracos.

Por fim, ficou constatado que os contatos entre o Instituto Ilhas e os atores de sua rede social se dão por meio presencial, virtual ou apresentam predominância virtual, embora houvesse alguns momentos presenciais de contato. Seis atores, dentre os dezoito, apresentaram um envolvimento exclusivamente presencial, dentre eles se encontram: Klimata, Sala Verde, Escolas, Associação dos Moradores, Associação dos Pescadores e Comunidade. Cabe destacar que se encontram aqui todos os atores do grupo dos beneficiados. Três atores apresentaram um contato somente virtual como é o caso do Criança Esperança, Bovespa e ICOM. Os demais laços, totalizando nove atores, Itaú, HSBC, TAM, Eletrosul, Ashoka, Brazil Foundation, Rede Caminhos e Trilhas, Projeto Gaia e Instituto Carlos Borges apresentam predominância virtual na forma de contato, embora houvesse alguns momentos presenciais de contato. Para Thompson (1998), os laços presenciais (face a face) mostram-se dialógicos, uma vez que normalmente implicam ida e volta no fluxo de informação ou comunicação. Ainda para o autor, o diálogo na interação face a face apresenta uma multiplicidade de deixas simbólicas. Por exemplo, as palavras vêm acompanhadas de informações não-verbais como gestos, franzimento de sobrancelhas, variações na entonação da voz. O autor também destaca que nos laços não presenciais (internet, telefone, cartas) o diálogo ocorre, mas remotamente no espaço e/ou no tempo. Por serem mediadas por um meio técnico, decorre um estreitamento das deixas simbólicas. Nesse estudo pode-se destacar que os laços cuja forma de diálogo é presencial, são mais ricos no sentido de apresentarem uma multiplicidade de deixas simbólicas, entretanto não pode-se afirmar sua força somente por meio desse argumento, ou seja, os laços presenciais nem sempre estão ligados a um laço mais forte, entretanto contribuem para sua força.

O resumo da análise dos laços quanto às dimensões atores, conteúdo e força da ligação, pode ser melhor visualizado através do quadro 7.

Categoria de análise: Laços da rede social do Instituto Ilhas do Brasil										
Laço com o Ator	Dimensões da Categoria de Análise									
	Atores		Conteúdo			Força da Ligação				
	Natureza do contato	Similaridade	Recursos	Informação	Afeição	Tempo	Intensidade	Intimidade	Reciprocidade	
Itaú	Econômica	Sim	Financeiro	Informações sobre o projeto. Newsletter digitais. Capacitação	Sim	3 anos	Alta	Sim	Sim	Predominantemente virtual, mas já ocorreu presencial
HSBC	Econômica	Sim	Financeiro	Informações sobre o projeto. Capacitação	Não	1 ano	Baixa	Não	Sim	Predominantemente virtual, mas já ocorreu presencial
TAM	Econômica	Sim	Financeiro	Informações sobre o projeto.	Não	1 ano	Baixa	Não	Sim	Predominantemente virtual, mas já ocorreu presencial
Eletrosul	Econômica	Sim	Financeiro	Informações sobre o projeto. Capacitação.	Não	1 ano	Baixa	Não	Sim	Predominantemente virtual, mas já ocorreu presencial
Criança Esperança	Econômica	Sim	Financeiro	Informações sobre o projeto.	Não	2 anos	Baixa	Não	Sim	Exclusivamente virtual

Bovespa	Econômica	Sim	Financeiro	Informações sobre o projeto.	Não	2 anos	Baixa	Não	Sim	Exclusivamente virtual
Ashoka	Econômica e Colaborativa	Sim	Financeiro	Informações sobre o projeto. Newsletter digitais. Capacitação	Sim	7 anos	Alta	Sim	Sim	Predominantemente virtual, mas já ocorreu presencial
Brazil Foundation	Econômica	Sim	Financeiro	Informações sobre o projeto. Capacitação.	Não	4 anos	Baixa	Não	Sim	Predominantemente virtual, mas já ocorreu presencial
Rede Caminhos e Trilhas	Econômica e Colaborativa	Sim	Financeiro	Newsletter digitais. Capacitação	Sim	4 anos	Baixa	Sim	Sim	Predominantemente virtual, mas já ocorreu presencial
Projeto Gaia Village	Colaborativa	Sim	Não há troca	Capacitação	Sim	6 anos	Baixa	Sim	Sim	Predominantemente virtual, mas já ocorreu presencial
Instituto Carlos Borges	Colaborativa	Sim	Não há troca	Capacitação	Sim	3 anos	Baixa	Sim	Sim	Predominantemente virtual, mas já ocorreu presencial
ICOM	Colaborativa	Sim	Não há troca	Newsletter digitais. Capacitação on line	Não	4 anos	Baixa	Não	Sim	Exclusivamente virtual

Klimata	Colaborativa	Sim	Não há troca	Praticamente não há troca de informação	Sim	6 anos	Baixa	Sim	Sim	Exclusivamente presencial
Sala Verde	Colaborativa	Sim	Não houve troca	Praticamente não há troca de informação	Não	6 meses	Baixa	Não	Não	Exclusivamente presencial
Associação dos moradores	Colaborativa	Não	Computador do IIB para Associação	Praticamente não há troca de informação	Não	7 anos	Baixa	Não	Não	Exclusivamente presencial
Escolas	Social	Sim	As escolas cedem o espaço para o Instituto executar as oficinas	Muita troca de informação	Sim	6 anos	Alta	Sim	Sim	Exclusivamente presencial
Associação dos pescadores	Social	Sim	Empréstimo de materiais. Doação de um computador	Troca de informação sobre o clima, reuniões	Sim	7 anos	Alta	Sim	Sim	Exclusivamente presencial
Comunidade	Social	Sim	Comunidade cede o espaço para o Instituto executar suas ações	Troca de informação diariamente	Sim	7 anos	Alta	Sim	Sim	Exclusivamente presencial

Fonte: Elaborado pela autora

Baseado na categorização dos laços, estes podem ser classificados como fortes ou fracos. Para Granovetter (1973) essa classificação depende da intensidade e do conteúdo do vínculo. O autor classifica os laços como fortes e fracos, sendo que os laços fracos são definidos por pouca frequência nos contatos, mas oferecem acesso a

informações e recursos, já os laços fortes são formados por relações de maior frequência e com maior proximidade no círculo de convívio íntimo. Ainda para o autor, independente da intensidade do laço, a força de uma ligação é a combinação, provavelmente linear, de quantidade de tempo, de intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos. Krackhardt (1992) compartilha da idéia original de Granovetter (1973), porém, para ele um laço forte (relação *philos*) deve atender a três condições necessárias, sendo elas: interação, afeto e tempo. Para Nohria (1992) os laços podem diferir se baseados na amizade, conselho, trabalho, se o que flui através deles são recursos, informações ou afeição, se são laços fortes ou fracos, se são laços unitários ou múltiplos, “cara a cara” ou por meio de vínculo eletrônico. Por outro lado, Uzzi (1997), ao abordar o conceito de laços fortes ou fracos, utiliza o conceito de laços imersos (caracterizados pela natureza pessoal dos relacionamentos de uma organização) e laços *arm's length* (diferenciam-se pela natureza não repetitiva das relações e também pelo foco especialmente em questões mais econômicas). Assim, com base na literatura, essa pesquisa caracteriza os laços a partir do seu conteúdo e da força da ligação, podendo estes serem laços fracos ou fortes. Embasado nos esclarecimentos sobre a força dos laços apresentados por Granovetter (1973), Krackhardt (1992), Nohria (1992) e Uzzi (1997), propôs-se nesta pesquisa uma maior abrangência para um laço ser considerado forte, de forma que a junção dos esclarecimentos dos autores garante uma maior relevância na pesquisa acadêmica. Desta forma, fica convencionado neste estudo que laços mais fortes apresentam troca de recursos, troca de informação, afeição, tempo, intensidade, intimidade, reciprocidade e forma de contato presencial (não necessariamente diária, entretanto a existência de um contato presencial alguma vez). Vale ressaltar ainda que essas dimensões consideradas levam a forma que foram operacionalizadas.

A partir do critério adotado para a pesquisa, caracteriza-se como o laço mais fraco da rede do Instituto Ilhas o laço com a Sala Verde, por este apresentar um único ponto que sugere alguma força na ligação, que é a forma de contato presencial. Porém, o laço com este ator não apresenta troca de recurso, informação e afeição, bem como não apresenta um tempo significativo de contato, nem intensidade, intimidade e reciprocidade. Isso pode ser justificado pelo fato que a Sala Verde é um ator que possui um laço muito recente com o Instituto Ilhas, apenas 6 meses. O laço com a Associação dos Moradores é caracterizado como laço fraco também pelo fato deste apresentar apenas reciprocidade e forma de contato cara a cara. Da mesma forma



caracteriza-se o laço com o ICOM, pois somente há troca de informações e reciprocidade. ICOM e Associação dos Moradores apresentam um laço mais antigo com o Instituto, mas não houve nenhum desenvolvimento de projetos conjuntos apesar dos entrevistados mostrarem interesse. O laço com dois atores financiadores, Criança Esperança e Bovespa também são caracterizados como laços fracos, pois há somente troca de recurso, informação e reciprocidade. Outros laços com quatro atores financiadores, HSBC, TAM, Eletrosul e Brazil Foundation, também são caracterizados como laços fracos. Ainda assim, interpretados numa escala, são laços considerados mais fortes dos que os laços até aqui discutidos, pois apresentam além de troca de recurso, troca de informação, reciprocidade, além da forma de contato entre esses atores e o Instituto Ilhas já ter sido presencial em algum momento. A força do laço entre o Klimata e o Instituto possui a mesma força do laço com os quatro financiadores (HSBC, TAM, Eletrosul, Brazil Foundation). No entanto, ao invés de recurso e informação, o laço entre o Klimata e o IIB apresenta troca de afeição e intimidade, assim como com os quatro financiadores há reciprocidade e forma de contato presencial. O laço com o Projeto Gaia e o Instituto Carlos Borges é mais forte do que os laços aqui apresentados, pois esse laço apresenta troca de informação, afeição, intimidade, reciprocidade, e forma de contato por vezes presencial. Cabe destacar que estes dois atores pertencem ao grupo de desenvolvimento de projetos, de forma que o Instituto Ilhas já desenvolveu e ainda desenvolve projetos conjuntos. O laço com o Itaú e com a Rede Caminhos e Trilhas, dois laços pertencentes ao grupo dos financiadores, pode ser considerado uma relação forte, por esta apresentar troca de recurso e informação, afeição, desenvolvimento na relação, intimidade, reciprocidade e forma de contato por vezes presencial, mas não apresenta intensidade no laço. Ashoka, Escolas, Associação dos Pescadores e Comunidade apresentam troca de recurso e informação, afeição, tempo significativo de contato, intensidade, intimidade, reciprocidade e forma de contato por vezes presencial, ou seja, possuem todas as características de uma ligação considerada forte neste estudo. Assim, cabe destacar que os laços mais fortes da rede do Instituto foram apresentados por todos os atores do grupo de beneficiados (Escolas, Associação dos Pescadores e Comunidade). Da mesma forma, a Ashoka também se caracteriza como uma relação forte, o que pode ser explicado pelo fato de ser um ator que mesmo pertencendo ao grupo dos financiadores, foi de fundamental importância para a fundação e estruturação do Instituto Ilhas. Desta forma, esses



entrevistado 1, a organização foi fundada “*porque deu certo*”, no sentido de que foi idealizada em 2004 e no período de um ano houve receptividade e aceitação dos projetos que a organização queria trabalhar naquela comunidade. Conforme o entrevistado destaca, esse trabalho de um ano “*deu certo*” e, em 2005, a organização foi fundada.

Quando questionado sobre os objetivos do Instituto, o entrevistado 1 declarou que “*os objetivos estão atrelados aos projetos, mas ela (a organização) tem aquela missão de empoderar pessoas e instituições para os desafios da sustentabilidade, que é uma missão bem ousada, mas que é isso mesmo que a gente faz*”. Para ele, a visão da organização é “*ser uma organização reconhecida no cenário brasileiro que trabalhe com esse foco de comunidades tradicionais, pesca, ilha, conservação, sustentabilidade, mudanças climáticas, empoderamento comunitário*”. Diante dos objetivos da organização a entrevistada 2 apontou que “*A organização tem uma missão que é empoderar pessoas e instituições para os desafios da sustentabilidade, então a idéia principal é essa e depois disso a gente tem os projetos, né?*”. De acordo com os documentos do instituto a missão da organização é exatamente o que os dois entrevistados destacaram em suas falas: “*empoderar pessoas e instituições para os desafios da sustentabilidade*”.

Para Etzioni (1976), os objetivos das organizações têm muitas funções. Pela apresentação de uma situação futura, indicam uma orientação que a organização procura seguir. Dessa forma, estabelecem linhas mestras para a atividade da organização. Os objetivos constituem, também, uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade, até sua existência. Além disso, os objetivos servem como padrões, através dos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o seu êxito. Os objetivos servem também, de maneira semelhante, como unidades de medida para o estudioso de organizações, que tenta verificar sua produtividade. Baseado no que Etzioni (1976) destaca, o objetivo do Instituto tem a função: de orientar a organização para o futuro, estabelecendo linhas mestras de atuação; de justificar as atividades e a existência da organização; de avaliar sua eficiência e seu rendimento.

Ainda de acordo com Etzioni (1978), mesmo que os objetivos mais abstratos permaneçam constantes, a aplicação desses objetivos requer nova definição ou interpretação, na medida em que ocorram modificações na organização, no seu ambiente ou em ambos. O objetivo do Instituto, “*empoderar pessoas e instituições para os desafios da sustentabilidade*”, é considerado em um primeiro momento um objetivo abstrato, sendo necessário, portanto outras definições para sua aplicação,

conforme destaca Etzioni (1978). O autor ainda argumenta que os interesses da organização podem levá-la a substituir os objetivos originais por objetivos secundários ou por meios, bem como, depois de atingir os objetivos iniciais, a procurar ativamente novos objetivos, ou a aceitar objetivos adicionais. No começo, esses últimos objetivos são muitas vezes justificados pelo fato de estimularem o trabalho com os objetivos iniciais. (ETZIONI, 1976). Assim, no caso do Instituto, foram criados projetos de ações para então poder atingir a missão da organização, seu objetivo maior.

O objetivo do IIB está atrelado aos objetivos dos projetos que são por ela desenvolvidos, *“a organização tem uma missão (...) e depois disso a gente tem os projetos”*, conforme relata a entrevistada 2. Atualmente há dois projetos no Instituto: o Projeto Estrelas do Mar, que segundo a entrevistada 2 tem como objetivo *“sensibilizar, formar, e empreender crianças e jovens de comunidades de pesca artesanal tanto no Pântano do Sul como em qualquer comunidade da costa brasileira”*, e o Projeto Adaptar Brasil, cujo objetivo, segundo o entrevistado 1 é: *“levar informação e conhecimento sobre mudanças climáticas e adaptação”*.

De acordo com os documentos, o Projeto Estrelas do Mar é um projeto referencial de ações ligadas à juventude, que tem como objetivo trabalhar e desenvolver conceitos de protagonismo e empreendedorismo juvenil, através dos valores éticos e morais, educação ambiental e cidadã, filosofia e, turismo de base comunitária. O Instituto espera como resultado desse projeto aumentar a auto-estima e inserção das crianças e jovens da comunidade, e empoderá-los para um futuro melhor. Ainda de acordo com os documentos do Instituto, o Projeto Adaptar tem como objetivo desenvolver atividades ligadas a eventos climáticos extremos ao longo da costa brasileira, empoderando as comunidades, construindo de forma participativa e coletiva tecnologias sociais que levem em conta a realidade cultural, social, ecológica e econômica local. O Projeto Adaptar pretende como resultado realizar suas ações em áreas prioritárias na costa brasileira, como Fernando de Noronha, Ilha Bela, Ilha das Peças e Ilha de Santa Catarina.

O entrevistado 1 ainda relata o porque da criação desses objetivos: *“o motivo desses objetivos é assim: o Ilhas faz aquilo que é necessário ser feito, a gente não faz aquilo que a gente quer fazer. Então a gente através do conhecimento prévio percebeu que comunidades na zona costeira, em especial em áreas de pesca artesanal, sofriam muito esse processo de, vamos dizer assim, enfraquecimento de sua estrutura social, e dessa forma, estão muito*

*menos aptos pra enfrentar alguns desafios que chegam por aí seja na área socioeconômica ou por impactos ambientais ou em função desse cenário de mudanças climáticas, então é por isso que a gente focou dentro desse universo”.*

Os objetivos foram criados através de trabalho prévio de articulação, onde, de acordo com a entrevistada 2, *“foram identificadas essas necessidades através de questionários que a gente aplicou na comunidade, nas escolas, nas famílias ... e todo ano a gente atualiza esse diagnóstico”.* A fala da entrevistada vai ao encontro do argumento de Simon (1979), o qual diz que uma organização para sobreviver deve possuir um objetivo que atraia seus clientes, a fim de que estes proporcionem a contribuição necessária a sua preservação. O autor faz referência aos clientes, mas no caso do IIB pode ser considerado os beneficiados das ações Instituto, no caso a comunidade de uma maneira geral, as Escolas e a Associação dos Pescadores.

De acordo com o entrevistado 1, os objetivos tiveram como origem e fonte de inspiração a Ashoka, e a experiência profissional e pessoal do fundador (atual diretor geral). Para a entrevistada 2, os objetivos vão evoluindo, conforme as experiências adquiridas, conforme os resultados alcançados, assim para ela os objetivos ainda tiveram como origem a natureza *“da própria comunidade, das outras comunidades que a partir daí a gente começou a trabalhar (...) e então a gente vai juntando essas coisas, a equipe também participa, a gente tem reuniões periódicas que a gente discute essas coisas”.* O entrevistado 1 ainda relata outras origens: *“troca com os pares, conversando com as pessoas que já trabalhavam nessa área, explicando qual que era a vontade, o desejo do Ilhas. E foi aí que foram construídas missão, visão, objetivos”.*

Ambos os entrevistados comentam que houve mudanças na missão da organização. Para Simon (1979) o objetivo da organização não é estático, sendo assim pode ocorrer mudanças e transformações, como foi o caso do Instituto. O entrevistado 1 afirma que *“em 2009 em função do trabalho feito junto ao Itaú, a gente fez uma reflexão, e aí pô: a gente tá fazendo mais coisas do que está estabelecido na nossa missão. Daí se aprovou uma nova missão, o que foi bem legal, pode parecer que não gerou mudança, mas gerou, gerou mudanças na organização. As pessoas compreenderam melhor”.* Relacionados aos projetos a entrevistada 2, comenta que os objetivos não mudaram, mas melhoraram *“Por exemplo no Estrelas: sensibilizar, formar e empreender, não mudou esses objetivos principais, mas dentro de cada um deles a gente desenvolveu, por exemplo: oficinas novas que*

*trabalhassem melhor o sensibilizar, ou a atividade e cursos pra melhorar o empreender dos jovens, então é nesse sentido". O entrevistado 1 argumenta que "os objetivos dos projetos cumpre a missão", para ele "apesar dos projetos da organização não mudarem desde o início, eles se adaptam muito ao período e ao público que a gente quer direcionar, então acho que os projetos permitem isso. Projetos é feito para isso, pra ter uma certa flexibilidade. Missão e visão aí eu já acho que é um pouco diferente, pra tu mudar tem que ter um bom motivo, fazer uma reflexão intensa".*

Para Simon (1979) os objetivos da organização tendem a adaptar-se constantemente aos valores mutáveis da clientela, ou para atrair novos grupos de clientes destinados a substituir aqueles que o deixaram de ser. No caso do Instituto os objetivos muitas vezes se adaptam aos beneficiados, público que se quer atingir e também em algumas vezes aos editais propostos pelos financiadores, conforme destacaram os entrevistados.

Quanto ao processo de estabelecimento desses objetivos, o entrevistado 1 comenta que o Instituto chegou nesses objetivos através de *"experiências prévias e trocas de informações com outros pares. E o reconhecimento dessas comunidades. A gente conhecia a realidade dos lugares, né?"*. O estabelecimento dos objetivos também ocorreu através da participação das pessoas da comunidade, conforme destaca o entrevistado 1: *"Quando houve a participação das pessoas, da comunidade na fundação, eles também eram parte ativa, ou seja, eles também traziam essas informações e diziam, por exemplo: no início não se pensava em trabalhar com juventude e hoje é uma das principais linhas de ação criança e juventude. Quem trouxe isso? A comunidade"*. O entrevistado ainda comenta que esses objetivos foram definidos em reuniões e encontros, e a fala do entrevistado 1 exemplifica melhor isso *"os objetivos foram definidos a partir do conhecimento prévio da realidade das comunidades de pesca artesanal e das ilhas ao longo da costa brasileira, então conhecendo isso e conversando com os pares se definiu essa forma de trabalho com esse foco, com esses objetivos"*.

Cabe destacar ainda que os objetivos estão formalizados nos estatutos, nas atas de reunião, no site da organização, nos *banners* utilizados em apresentações.

Sobre a forma de difusão dos objetivos, ambos os entrevistados comentaram que os objetivos são conhecidos pelos membros da organização, e segundo a entrevistada 2 *"é uma das coisas que a gente mais dá ênfase. Elas tem que saber profundamente qual é a missão, qual é a visão e quais são os objetivos do projeto"*. Assim, os membros

internos conhecem os objetivos por meio das reuniões e encontros, conforme pode ser constatado pela fala do entrevistado 1: *“todas as reuniões, todos os encontros se retomam isso e eles representam a organização em muitos lugares. Então eles dominam isso”*. Em todos os encontros são difundidos esses objetivos para a equipe.

De acordo com Simon (1979) se a gestão consiste em realizar coisas por parte de grupos de pessoas, a existência de um objetivo se torna, portanto, o principal critério para determinar que coisas serão feitas. O autor ainda comenta que quase todos os membros de uma organização acabam imbuídos, em maior ou menor grau, dos objetivos desta, e são por estes influenciados no seu comportamento. Assim, pode-se perceber a importância da difusão dos objetivos dentro da organização.

Os objetivos também são conhecidos pelas pessoas de fora da organização através do site da organização, pelo portal transparência do ICOM. As pessoas que estão envolvidas com os projetos também sabem dos objetivos através do envolvimento direto.

Baseado no que foi destacado nesse tópico, observa-se que a organização foi formada com o objetivo de que a comunidade se envolvesse mais nas questões socioambientais. Pode-se verificar também que os objetivos estão atrelados aos projetos do Instituto (Projeto Estrelas do Mar e o Projeto Adaptar Brasil), assim como compatíveis a sua missão: empoderar pessoas e instituições para os desafios da sustentabilidade. Observou-se que os objetivos foram criados através de trabalho prévio de articulação e tiveram como fonte de inspiração a Ashoka, bem como a experiência profissional e pessoal do fundador do Instituto. Verificou-se também que os objetivos evoluem constantemente conforme as experiências adquiridas, conforme os resultados alcançados. Pôde-se verificar também que a missão passou por um processo de mudança, bem como os objetivos dos projetos, uma vez que eles estão adaptados ao período e ao público que o Instituto quer direcionar suas ações.

Quanto ao processo de estabelecimento dos objetivos, observou-se que as experiências prévias dos membros da equipe do Instituto, o reconhecimento prévio da realidade da comunidade do Pântano do Sul, as trocas de informações com outros atores, e a participação da comunidade foram fundamentais para a definição dos objetivos da organização. Após definidos os objetivos, estes foram formalizados nos estatutos, nas atas de reunião, no site da organização e nos *banners* utilizados em apresentações do Instituto.

Quanto à forma de difusão, pode-se verificar que os objetivos são difundidos na organização por meio das reuniões e encontros da equipe de trabalho, e fora dela por meio do site da organização, pelo Portal Transparência do ICOM e pelas pessoas beneficiadas pelas ações do Instituto.

#### 4.1.4.2 Tomada de Decisão

Na análise da tomada de decisão procurou-se identificar os atores envolvidos no processo, os critérios de escolha utilizados, as informações, a dinâmica do processo e as tensões envolvidas.

Os atores envolvidos no processo de tomada de decisão do Instituto Ilhas são a diretoria, o conselho administrativo, o conselho fiscal, a equipe técnica de trabalho e algumas pessoas da comunidade. Isso pode ser verificado através da fala do entrevistado 1: *“o Ilhas, ele tem uma estrutura formal de conselho, tem um conselho administrativo, um conselho fiscal, ele tem uma diretoria e ele tem outros membros, né? Ou seja a sua equipe técnica e as pessoas da comunidade que participa. Esse formato ele foi planejado no início das ações do Ilhas e ele durante um ano formou bem, hoje os conselhos estão mais desmobilizados e as decisões estão tomadas mais entre diretoria e equipe técnica”*. O entrevistado justifica o fato de hoje as decisões estarem mais baseadas na diretoria e na equipe técnica devido ao fato de não ter uma estratégia de mobilização dos conselhos e desta forma não atuarem de uma maneira mais proativa. O entrevistado ainda comenta que *“às vezes tem que fazer um trabalho quase que individual; mais individual do que coletivo, e foi isso que motivou o redesenho do estatuto e da estrutura de governança da organização pro ano que vem”*.

Por mais que a decisão hoje esteja mais centrada na diretoria e na equipe técnica, as pessoas da comunidade também estão presentes no processo. O entrevistado 1 comenta que sempre são feitas consultas com essas pessoas, *“às vezes formais e as vezes informais, mas todas são consultas, e isso é levado em conta no processo de tomada de decisão, certamente, não tenha a menor dúvida. Apesar de a decisão técnica (relacionado aos projetos do IIB) ou a decisão formal (relacionado ao IIB) ser feita pela equipe técnica e pelos gestores, nesse caso diretoria, isso é pautado e balizado pelas consultas da comunidade ou pelo retorno dos pais das crianças. Enfim, a organização é permeada por essas informações e isso é levado em consideração”*.

Outro ponto analisado na tomada de decisão sobre os critérios de escolha utilizados na tomada de decisão, foi a observação de que os



critérios de escolhas para as decisões estão relacionados ao objetivo daquela ação e aos resultados que se pretende alcançar. Isto pode ser verificado pela fala da entrevistada 2: *“a gente sempre seguia pelo objetivo geral que é a missão do instituto, os objetivos do projeto, o que a gente quer alcançar com aquilo ali dentro daquele projeto, naquele momento”*. O entrevistado 1 complementa afirmando que o que guia a escolha utilizada na tomada de decisão, são as necessidades do público que o Instituto atende, bem como os valores da organização, o rigor técnico na execução do trabalho e o respeito para os acordos sociais das comunidades onde o Instituto está inserido. De acordo com Simon (1979) afirmar que existe um elemento ético envolvido em toda decisão não implica afirmar que as decisões englobam apenas elementos éticos. Por mais que as falas dos entrevistados aqui demonstrem que o critério de escolha da tomada de decisão esteja ligado à missão, aos valores e aos objetivos do Instituto, as necessidades do público atendido, o critério não engloba apenas elementos éticos, uma vez que o Instituto também leva em consideração o que os atores da rede solicitam. Por exemplo, tomam a decisão de alterar o objetivo do projeto para se adequar ao edital proposto por um ator financiador. Ainda de acordo com Simon (1979) é sempre possível avaliar as decisões em um sentido relativo, podendo-se determinar, por exemplo, se elas são corretas à luz dos objetivos a que visam. Uma modificação nos objetivos traz como consequência, porém, uma mudança na sua avaliação. Em um sentido estrito, o autor destaca que não é a decisão em si que é avaliada, mas a relação puramente factual que é estabelecida entre a decisão e seus fins.

De acordo com a entrevistada 2, frente aos argumentos que o Instituto utiliza em defesa de suas posições, e tendo em vista a tomada de decisão, estão a comunidade, os objetivos e os resultados que se quer alcançar. O entrevistado 1 comenta que além dos objetivos e das necessidades do público atendido, o histórico das ações da organização e a missão também são levados em consideração na tomada de decisão. Para ele algumas reflexões são realizadas antes de se tomar uma decisão: *“Quem vai assumir a responsabilidade dessa iniciativa? Como que ela se mantém ao longo do tempo? Que impacto positivo ou negativo ela pode gerar?”*. Esses questionamentos, de acordo com o entrevistado, são importantes para transformar as idéias em ação. Isso vai ao encontro do que destaca Jones (1973), o qual assegura que a decisão é uma solução selecionada depois do reconhecimento de várias alternativas, quando uma solução é escolhida é porque aquele que decide imagina ser o caminho eleito o mais eficaz para cumprir as metas programadas.

Sobre o horizonte de tempo considerado nas decisões, observou-se que depende da ação que está em pauta. A entrevistada 2 assegura que se for referente à sustentabilidade do Instituto, o tempo considerado na tomada de decisão é de médio e longo prazo, já se for referente às ações dos projetos o tempo considerado é de curto prazo, para ela isso se justifica pelo fato de que *“normalmente o projeto está sendo desenvolvido com apoiador por um ou dois anos no máximo”*. Para Ansoff (1977), decisão de grande importância misturam-se a exigências triviais, embora demoradas; a natureza das decisões possui muitas facetas e modifica-se continuamente. Já o entrevistado 1, destaca que o tempo considerado na tomada de decisão é muito relativo: *“se é na gestão a gente é bem criterioso. A gente prefere demorar mais do que tomar uma decisão precipitada e ter que decidir de novo (...) a gente prefere aguardar e tomar uma decisão mais assertiva. Isso desde o início foi assim”*.

Sobre as informações presentes nas decisões, observou-se que para algumas decisões é necessária uma análise mais criteriosa, estando presentes um maior número de informações, conforme destaca o entrevistado 1: *“é necessário contextualizar o cenário de atuação, é quase um SWOT. Descrição de cenário, pontos fortes e pontos fracos, de quem são as responsabilidades”*. Entretanto, de acordo com o entrevistado, nem todas as decisões necessitam uma análise tão criteriosa, de forma que isto estaria mais relacionado à mudança de estratégia de um projeto, à mudança de um objetivo, e ao encaminhamento de um projeto para um parceiro. O entrevistado ainda argumenta que há alguns aspectos que são levados em consideração nas decisões: *“aspectos financeiro é um deles, o tempo de execução das coisas é outro”*. Observou-se, no entanto, através da observação realizada na organização, que para as decisões do dia a dia, decisões mais rotineiras, é realizada uma análise mais objetiva.

Cabe ainda destacar que todos os envolvidos na tomada de decisão relacionada aos projetos possuem todas as informações necessárias para poder tomar a decisão certa, conforme pode ser verificado pela fala do entrevistado 1: *“tudo é compartilhado com a equipe técnica, não tem assim informação que fica de fora”*. Entretanto, quando se trata da tomada de decisão frente ao desenvolvimento e encaminhamento de projetos, quem tem acesso a todas as informações são os membros que possuem uma maior responsabilidade institucional. É interessante comentar ainda que os membros externos que participam das decisões possuem algumas informações, mas não todas, e para o

entrevistado 1 isso se justifica pelo fato de que *“eles não tomam decisão. Eles influenciam a tomada de decisão”*.

Referente à dinâmica do processo de tomada de decisão no Instituto Ilhas do Brasil observou-se através da observação realizada na organização que no dia a dia do desenvolvimento dos projetos a decisão compete à equipe técnica juntamente com uma coordenação geral. De acordo com Simon (1979), o comportamento de um grupo de trabalho requer não apenas a adoção de decisões corretas, mas também a aceitação da mesma decisão por todos os membros do grupo. Isso ocorre no Instituto Ilhas, de forma que os membros da equipe possuem autonomia para realizar proposições, onde a decisão ocorre por meio da aceitação de todos os membros do grupo. De acordo com o entrevistado 1, a equipe técnica *“tem autonomia, mas eles tem que justificar aquela tomada de decisão. Então, por exemplo, está planejada no projeto uma atividade, eles desenvolveram e não deu bom resultado, eles podem propor uma outra atividade pra substituir aquela e uma justificativa que eles tenham. Então, no dia a dia tem essa autonomia. Mas, enfim, tem que ter responsabilidade pra fazer isso”*. Ainda referente à dinâmica do processo de tomada de decisão, observou-se que é necessário um tempo maior de discussão quando se trata do encaminhamento de um projeto para uma parceria ou para uma linha de financiamento. Para o entrevistado 1, esse tempo maior de discussão para esses casos se justifica pelo fato de que *“não é aquilo que o técnico quer mandar, ele tem que mandar para o apoiador aquilo que a organização entende como importante para o cumprimento da instituição e aí já não é um desejo pessoal daquele técnico, é uma instância de discussão maior e na esfera governança”*. O entrevistado ainda destaca que a saída de um gestor, a decisão de criar um novo projeto, estabelecer uma parceria ou excluir alguém do conselho são esferas que envolvem outras instâncias, o que acarreta em um período maior de tempo para a tomada de decisão. Observou-se ainda, na dinâmica da tomada de decisão, que há reuniões técnicas mensais normalmente com uma pauta a ser discutida que vão além da discussão sobre os projetos, tratando ainda de outras questões da organização. A fala do entrevistado ilustra bem essas questões da dinâmica da tomada de decisão: *“normalmente tem uma pauta. Existe uma rotina dos encontros do dia a dia e tem o que a gente chama de um encontro mensal, que a gente chama de reunião técnica e que a gente fala além dos projetos, de outras questões da organização, desde a relação entre a equipe, até algumas projeções, ou trás uma temática pra trabalhar. Então são nessas reuniões técnicas onde muitas coisas são decididas”*.

Frente à comunicação nessa dinâmica do processo de decisão, verificou-se, por meio da observação realizada na organização, que ocorrem registros das atas, bem como registros técnicos. Essas atas ou registros são enviados por e-mail para a equipe para seu conhecimento, entretanto o entrevistado 1 explana que *“não é assim tão rigoroso esse registro, é um acordo, vamos dizer assim. Tem registro formal e informal, mas a gente lutou muito ao longo dos anos pra que a gente pudesse ter uma certa flexibilidade daquilo que a gente acordou (...) a gente tem conseguido um certo sucesso com isso, porque as pessoas respeitam aquilo, assim, 90% das vezes respeitam aquilo”*.

Ainda relacionado à comunicação, verificou-se que nas reuniões cada um possui a sua vez de falar sobre o projeto ao qual está envolvido, sobre o andamento do projeto, dificuldades encontradas, dúvidas que precisam ser sanadas. Após isso a equipe se torna livre para comentar e ajudar a resolver as dificuldades encontradas. Cabe destacar que todos da equipe podem apresentar seu ponto de vista, até mesmo os membros da equipe que participam de outro projeto do Instituto, não necessariamente aquele que foi comentado. De acordo com Simon (1979), cada indivíduo deve saber quais serão as ações dos demais, a fim de determinar de maneira adequada as conseqüências de suas próprias ações. A dinâmica dessas reuniões do Instituto permite que cada membro da equipe de trabalho saiba quais são as ações de todos os membros da equipe. Para Simon (1979), esse é um fator de fundamental importância para o processo decisório na administração.

Em relação à abertura no processo de tomada de decisão, percebeu-se que o Instituto é flexível, uma vez que essa abertura permite a participação de parceiros. No entanto, o Instituto considera importante que exista na organização alguém que se responsabilize por esse direcionamento. Para o entrevistado, *“em última instância sempre são os gestores que tem que assumir a responsabilidade por alguém. Então não sei até que ponto isso facilita o processo ou não, né? Mas tá aberto, né? Ela é aberta”*.

Ainda sobre a participação de pessoas no processo de tomada de decisão, verificou-se que a colaboração de pessoas com pouco tempo de organização não tem tanta relevância, uma vez que, segundo o entrevistado 1, tais pessoas podem participar e dar opiniões, mas ficando a diretoria receosa em assumir uma responsabilidade vinda de alguém com pouco tempo na organização. O entrevistado ainda destaca que *“as pessoas que conquistam experiência, maturidade, demonstram responsabilidade dentro das atribuições que tem, ganham crédito pra*

*tomar decisões e influenciar as tomadas de decisões dentro da organização”.*

Observou-se ainda que há um comprometimento técnico na execução das ações, e também frente às ações posteriores. De acordo com o entrevistado 1, *“a equipe técnica (...) tem uma responsabilidade formal através de um contrato, um termo de parceria, um contrato de ação”*, e ele ainda argumenta que com o passar do tempo *“a tendência é que o comprometimento aumente porque o trabalho é muito gratificante no sentido de que ele é muito rico, então a minha experiência mostra que as pessoas que se envolvem mesmo, que se dedicam mesmo, cada vez mais comprometidas, do que menos comprometidas”*.

Verificou-se ainda que existem graus diferentes de tomada de decisão. Alguns membros da equipe de trabalho do Instituto possuem mais autoridade do que os demais, entretanto, todos os membros tem consciência disso. O entrevistado 1 assegura que as pessoas sabem até onde podem ir. A fala do entrevistado ilustra melhor isso: *“por exemplo, se é uma decisão crítica que vai comprometer a ação de um projeto ou vai comprometer a relação da instituição com a comunidade, ou vai comprometer a relação da organização com o apoiador, a decisão final é do gestor, por que é o nome dele que ta. É ele como pessoa física, ele como profissional que vai ter que num problema que dando errado essa nova tomada de decisão, assumir junto a esses pares o problema”*. Desta forma, o entrevistado acha justo que essa pessoa tenha um peso diferente na tomada de decisão. Para ele o peso maior deve ser dado às diretorias, entretanto o entrevistado assegura que a equipe tem muita autonomia dentro daquilo que está estabelecido para o projeto. Para Simon (1979), deveria ser perfeitamente claro que praticamente nenhuma decisão tomada na organização é tarefa de um só indivíduo. De acordo com o autor, mesmo que a responsabilidade final por ela caiba a uma pessoa específica, verifica-se que os vários componentes podem ser atribuídos, se procurarmos identificá-los através dos canais formais e informais de comunicação, a muitos indivíduos que contribuíram para a formação de suas premissas. O autor ainda comenta que depois da identificação de todos esses elementos componentes, pode parecer que a contribuição do indivíduo que tomou formalmente a decisão foi, em verdade, insignificante.

Observou-se que o principal conflito durante o processo de tomada de decisão não está diretamente ligado ao processo em si, apesar dele receber influência desse conflito também. O maior conflito está relacionado a problemas de relacionamentos entre os membros. Apesar da equipe de trabalho do Instituto ser pequena, sendo formada

predominantemente por mulheres, ocorrem conflitos entre os membros, estando estes conflitos muito mais relacionados a aspectos pessoais, do que a aspectos técnicos da execução. Segundo o entrevistado 1, a partir de 2008 foram desenvolvidos alguns trabalhos e dinâmicas em reuniões, com o objetivo de promover o fortalecimento da equipe. Segundo a entrevistada 2, para evitar conflitos nas reuniões quando acontecem discordâncias, a equipe tenta conversar e verificar se *“aquilo ali que a pessoa tá propondo é viável, se está dentro do que a gente tá planejando, se vai apontar um resultado que a gente quer, se ela vai poder assumir aquilo, se comprometer a fazer aquilo, se toda a equipe concorda ou se uma pessoa só quer e todas as outras acham que o melhor é outra coisa, aí vai indo”*.

Baseado nos argumentos apresentados nesse tópico, observou-se que os atores envolvidos no processo de tomada de decisão do Instituto Ilhas são a diretoria, o conselho administrativo, o conselho fiscal, a equipe técnica de trabalho e algumas pessoas da comunidade. Entre os critérios de escolhas para as decisões estão os objetivos dos projetos, os resultados que se pretende alcançar, as necessidades do público que o Instituto atende, bem como os valores da organização, o rigor técnico na execução do trabalho e o respeito para os acordos sociais das comunidades onde o Instituto está inserido. Como argumentos que o Instituto utiliza em defesa de suas posições, encontram-se a comunidade, os objetivos, os resultados que se quer alcançar, o histórico das ações da organização e a missão do Instituto.

Sobre o horizonte de tempo considerado nas decisões, observou-se que vai depender da ação que está em pauta. Em relação às informações presentes nas decisões, observou-se que em alguns momentos é necessária uma análise mais criteriosa, estando presentes um maior número de informações. Entretanto, informações como aspectos financeiros e o tempo de execução das atividades têm relevância na maior parte das decisões. Já para as decisões mais rotineiras, é realizada uma análise mais objetiva. Todos os envolvidos na tomada de decisão vão possuir todas as informações necessárias para poder tomar a melhor decisão. Os membros externos não tomam decisão, eles apenas influenciam a tomada de decisão.

Referente à dinâmica do processo de tomada de decisão no Instituto Ilhas do Brasil, os aspectos observados são os seguintes: no dia a dia da organização, a decisão compete à equipe técnica juntamente com uma coordenação geral; um tempo maior de discussão mostra-se necessário quando se trata do encaminhamento de um projeto para uma parceria ou para uma linha de financiamento; decisões como a saída de

um gestor, a decisão de criar um novo projeto, estabelecer uma parceria ou excluir alguém do conselho, envolvem outros aspectos e geram mais tempo de discussão para se tomar uma decisão; reuniões técnicas são mensais, possuem normalmente uma pauta e vão além da discussão sobre os projetos desenvolvidos na organização; o histórico das reuniões são mantidos através de atas e registros técnicos, os quais são normalmente divulgados a todos os membros da organização por e-mail; nas reuniões cada membro da equipe possui a sua vez de se pronunciar e depois todos os membros discutem a respeito das suas colocações.

Observou-se ainda que há abertura no processo de tomada de decisão, e um comprometimento técnico na execução das ações. Frente à tensão, verificou-se que há graus diferentes de tomada de decisão, e problemas de relacionamentos entre os membros.

#### **4.1.5 Implicações dos laços na gestão do Instituto Ilhas do Brasil**

Neste tópico serão abordadas as implicações dos laços da rede presentes no Instituto Ilhas do Brasil. Serão apresentadas e discutidas as implicações nos objetivos e na tomada de decisão do Instituto, bem como na organização de um modo geral.

Frente às implicações nos objetivos, foi constatado que a Ashoka influenciou diretamente na fundação do Instituto através de um trabalho prévio de estruturação, o que fomentou seu amadurecimento. Quem também participou da formação do Instituto foi a Comunidade do Pântano do Sul, através dela tendo sido identificado uma carência de trabalho frente às questões ambientais e sociais naquela região. Isso pode ser melhor compreendido através da fala do entrevistado 1: *“Quando houve a participação das pessoas, da comunidade na fundação, eles também eram parte ativa, ou seja, eles também traziam essas informações e diziam, por exemplo: no início não se pensava em trabalhar com juventude e hoje é uma das principais linhas de ação criança e juventude. Quem trouxe isso? A comunidade”*. Desta forma, a fala do entrevistado demonstra que a comunidade não só esteve presente colaborando com a fundação do IIB, como também ajudando na formação dos objetivos, tanto do Instituto Ilhas, como dos projetos por ele realizados.

As Escolas também tiveram papel importante nessa etapa de formação dos objetivos, uma vez que elas também eram consultadas. Isto fica evidenciado na fala da entrevistada 2: *“foram identificadas essas necessidades através de questionários que a gente aplicou na comunidade, nas escolas, nas famílias (...) e todo ano a gente atualiza*

*esse diagnóstico*”. Assim, através do diagnóstico realizado pelo Instituto Ilhas, ainda hoje as escolas e a comunidade em geral colaboram na melhoria dos projetos, o que reflete diretamente nos objetivos da organização. Entretanto, cabe destacar, conforme expõe o entrevistado 1, que os membros da comunidade e das escolas *“não tomam decisão. Eles influenciam a tomada de decisão”*.

É importante ressaltar que estas três instituições (Ashoka, Comunidade e Escolas), tendo influenciado diretamente na estruturação do Instituto, seus objetivos e projetos, são considerados por este estudo como tendo laços fortes com a organização. De acordo com Granovetter (1973) a fonte dos laços fortes são os amigos próximos e membros da família, os quais provavelmente têm acesso aos mesmos contatos e informações, ou seja, são formados por relações de maior frequência e com maior proximidade no círculo de convívio mais íntimo. Para o autor, os laços fortes podem desempenhar um papel importante que não pode ser ignorado. Ashoka, Comunidade e Escolas são atores cujos laços com o Instituto apresentam uma intensidade e intimidade, sendo que estes atores desempenharam e continuam desempenhando um papel importante na gestão do Instituto Ilhas, uma vez que o contato refletiu e reflete implicações nos objetivos e tomada de decisão do Instituto.

Krackhardt (1992) assevera que Granovetter (1973) não destacou a importância dos laços fortes nos casos de mudança e incerteza, bem como não destacou o fato que a mudança não é facilitada por laços fracos, mas sim por um tipo particular de laço forte. Três dos quatro laços fortes presentes na rede do Instituto Ilhas (Ashoka, Comunidade e Escolas) auxiliaram o Instituto nos momentos de mudança e incerteza, uma vez que estes atores estiveram presentes na sua fundação, auxiliando com o fornecimento de informações e apoio. Além disso, esses três laços fortes foram de grande importância na promoção da adaptação, tendo criado “links” de alta capacidade de informação entre as organizações e geraram motivação para partilha de informação (KRAATZ, 1998)

Ainda em termos de implicações nos objetivos, cabe destacar um trabalho realizado pelo Itaú no Instituto Ilhas, o qual gerou uma reflexão na missão da organização. Para o entrevistado 1, o Instituto estava *“fazendo mais coisas do que está estabelecido na nossa missão. Daí se aprovou uma nova missão, o que foi bem legal, pode parecer que não gerou mudança, mas gerou, gerou mudanças na organização. As pessoas compreenderam melhor”*. Assim, através da fala do entrevistado, fica evidenciado que essa mudança no objetivo impactou na gestão da organização, impacto este que foi impulsionado pelo Itaú, o



qual também possui um laço forte com o Instituto Ilhas. Desta forma, esse laço forte facilitou uma mudança na organização corroborando com o que o Krackhardt (1992) destaca.

Outra implicação na gestão que pode ser destacada é referente às mudanças nos objetivos do projeto a fim de conquistar um edital de um financiador. Muitas vezes o Instituto Ilhas tem que adaptar o objetivo do projeto para este se adequar ao edital, e assim, pleitear o financiamento. Isso fica claro através da fala da entrevistada 2: *“então eles abriram esse edital, e ali no edital diz os objetivos e aí tu tem que ver se teu projeto se encaixa ou não. É claro que você pode estar adaptando seu projeto, mas chega um ponto que tu não tem mais o que adaptar a não ser que tu comece a mudar os objetivos do projeto e não é a nossa intenção né?”*. A entrevistada 2 ainda cita um caso ilustrativo *“Então, nesse (edital) a gente conseguiu encaixar o projeto, tem muitos editais que a gente não consegue porque não tem o nosso enfoque. Então, nesse foi um enfoque que a gente conseguiu se adaptar que é o turismo sustentável e o nosso é turismo sustentável de base comunitária, que é o que a gente já desenvolvia aqui no Pântano do Sul, né?”*. Outra fala da entrevistada também ilustra como o financiador pode influenciar na modificação dos objetivos do projeto: *“O que o patrocinador influencia é assim, por exemplo, ano que vem a gente ainda não tem nenhum patrocínio para o Projeto Estrelas do Mar, então a gente está concorrendo a dois patrocínios, um do “enfoque” educação ambiental e outro do “enfoque” educação cidadã. Os dois, educação ambiental e educação cidadã, são trabalhados dentro do Projeto Estrelas do Mar. Só que se um for aprovado a gente vai trabalhar mais a educação ambiental e se o outro for aprovado mais a educação cidadã, então nisso o patrocinador pode influenciar. Mas não no objetivo geral do projeto, não. A gente não vai mudar o objetivo do projeto pra receber um patrocínio, um apoio. Não tem como fazer isso”*.

A rede do Instituto Ilhas apresenta nove financiadores (Itaú, HSBC, TAM, Eletrosul, Criança Esperança, Bovespa, Ashoka, Brazil Foundation, Rede Caminhos e Trilhas), sendo que alguns laços são considerados fortes (Ashoka, Itaú e Rede Caminhos e Trilhas), e outros são considerados mais fracos (HSBC, TAM, Eletrosul, Criança Esperança, Bovespa e Brazil Foundation). Entretanto, esses nove laços possuem influências de pesos iguais, não importando se o laço é forte ou fraco, na modificação dos objetivos dos projetos por meio da adequação nos editais. Essa influência dos financiadores nos objetivos do Instituto pode ser explicada através da literatura sobre a gestão das organizações sem fins lucrativos, uma vez que há na literatura uma preocupação com

as formas de poder que envolvem as parcerias de financiamento, bem como os impactos causados pelos agentes financiadores sobre as organizações sem fins lucrativos. Salles e Dellagnelo (2005) já demonstram essa preocupação em seu estudo. Diante dessa preocupação, Montañó (2005) destaca que torna-se necessário analisar e estudar os reflexos desses agentes financiadores na gestão das organizações sem fins lucrativos. Neste estudo, percebeu-se que um dos reflexos dos financiadores na gestão é, em algumas vezes, a adequação ou modificação dos objetivos dos projetos do Instituto. Ainda de acordo com Montañó (2005), a captação de recursos pode levar a organização a uma perda de identidade, descaracterizando, desta forma, seu papel na sociedade. Esse tipo de reflexo negativo dos agentes financiadores ainda não ocorreu no Instituto, uma vez que a entrevistada destacou que o IIB *“não vai mudar o objetivo do projeto pra receber um patrocínio, um apoio”*. Assim, as modificações que são realizadas nos objetivos dos projetos do Instituto não caracterizam sua perda de identidade. Entretanto, Roesch (2002), destaca que algumas imposições dos financiadores fazem com que haja um risco nessas parcerias, uma vez que elas podem desvirtuar os papéis originais de representação e defesa de interesses, perda de independência política, além de causar excessiva burocratização.

Frente às influências nos objetivos ocasionadas pelos financiadores, é importante destacar ainda que os objetivos vão sendo alterados conforme as experiências que o Instituto vivencia. A replicação do projeto Estrelas do Mar, na comunidade do Frade através do Instituto Carlos Borges, é um exemplo disso. Através da replicação do projeto, houve uma reflexão no projeto Estrelas do Mar, o que ocasionou mudanças nos objetivos desse projeto em específico. A fala do entrevistado 1 demonstra isso: *“Os objetivos eles vão evoluindo, conforme a experiência que a gente vai tendo, os resultados, a gente vai sempre procurando melhorar. Tem influência da própria comunidade, das outras comunidades que a partir daí a gente começou a trabalhar também em algumas comunidades que a gente foi fazer algumas sensibilizações e desenvolver alguns projetos, como Ilha Grande em Angra dos Reis, na Comunidade do Frade em Angra dos Reis, são exemplos assim”*. O Instituto Carlos Borges é considerado um dos laços mais fortes da rede do Instituto, uma vez que este apresenta troca de informação, afeição, intimidade, reciprocidade, e forma de contato alguma vez presencial. Esse laço forte gerou troca de experiências através da replicação do Projeto Estrelas do Mar na Comunidade do Frade, o que ocasionou mudanças e melhorias nos objetivos do Instituto.

Tendo em vista as implicações dos laços na tomada de decisão, cabe destacar que a Comunidade do Pântano do Sul possui influência nesse processo, uma vez que ela está diretamente ligada aos projetos. Afinal, é através dela que surge a necessidade de melhoramento, aprimoramento e alterações nas ações do Instituto. Conforme relatado por um dos entrevistados, a tomada de decisão é guiada pelas necessidades do público que o Instituto atende, no caso, pelas necessidades da comunidade, havendo dessa forma implicações na tomada de decisão. Além do fato da decisão ser guiada pelas necessidades da comunidade, esta se apresenta na estrutura formal do conselho do Instituto, fazendo parte do conselho consultivo, no qual fazem parte alguns membros da comunidade, influenciando mais uma vez na tomada de decisão. De acordo com o entrevistado 1, sempre são feitas consultas com a comunidade, *“às vezes formais e as vezes informais, mas todas são consultas, e isso é levado em conta no processo de tomada de decisão”*. Cabe destacar que o laço forte entre a Comunidade do Pântano do Sul e o IIB gera implicações tanto nos objetivos do Instituto, como no seu processo de tomada de decisão.

Alguns laços ainda exigem que o Instituto não apenas realize consultas com membros externos, mas que seja realizada uma consulta formal a esses membros externos. Isto gera implicações na tomada de decisão. Baseado nessa exigência por parte de alguns atores, predominantemente financeiros, o Instituto vai criar um conselho consultivo formal. De acordo com o entrevistado 1, *“existe consulta. Essa consulta não tá formalizada mas ela existe, então o que que acontece: agora a gente vai formalizar, uma estrutura chamada conselho consultivo, porque isso já acontecia antes, só que a gente não tinha espaço pra enquadrar formalmente essa consulta, agora vai ter. Internamente, se tu me perguntar, pra organização isso faz, é necessário? Não, não é necessário, mas como a gente lida com outros pares externos, para alguns pares externos é importante dizer: “não, essa consulta tá formalizada dentro de um processo do conselho consultivo”*.

Frente ao tempo estipulado para se tomar uma decisão, também há implicações dos laços. Para o entrevistado 1, esse tempo estipulado para a tomada de decisão depende dos “pares” (atores) envolvidos em todo o processo de decisão. Por exemplo, no processo de encaminhamento de um projeto para uma parceria, como para uma linha de financiamento, é necessário um prazo de discussão maior, aumentando o tempo para tomada de decisão. Por mais que o entrevistado não tenha destacado minuciosamente que laços seriam

esses, cabe destacar que alguns laços da rede impactam no tempo estipulado para se tomar uma decisão, podendo levar mais tempo do que o normal e influenciando, desta forma, na gestão.

Outra implicação na tomada de decisão diz respeito ao horizonte de tempo considerado nas decisões. De acordo com a entrevistada 2, se a tomada de decisão for referente às ações dos projetos, é considerado como de curto prazo, devido ao fato de *“normalmente o projeto está sendo desenvolvido com apoiador por um ou dois anos no máximo”*. Assim, os laços com Itaú, HSBC, TAM, Eletrosul, Criança Esperança, Bovespa e Brazil Foundation refletem nesse aspecto da tomada de decisão, uma vez que a troca de recursos financeiros com esses atores é de um a dois anos, conforme relatou a entrevistada. Todos esses laços, exceto o Itaú, são caracterizados como fracos, entretanto as implicações na tomada de decisão se justificam pelo fato do recurso trocado ser um recurso financeiro, garantindo desta forma a sustentabilidade do Instituto.

Cabe destacar que o tempo de contrato entre os atores financiadores e o volume do valor destinado por eles também influenciam na tomada de decisão, objetivos, e na gestão como um todo. Isso pode ser verificado pelas falas da entrevistada: *“depende de edital é ruim, porque tu não tem uma segurança pra estar desenvolvendo o trabalho, não tem uma continuidade às vezes”*; *“não é assim um grande apoio e aí assim tu planeja dentro daquele valor, lá no edital tem ‘ó, será tanto’ e aí tu tem que planejar o que é que tu consegue fazer do projeto dentro daquele valor”*. O entrevistado 1 também expõe essa dificuldade *“Porque essa coisa de só depender de edital é ruim, porque tu não tem uma segurança pra estar desenvolvendo o trabalho, não tem uma continuidade às vezes”*. De acordo com Roesch (2002), uma maneira das organizações sem fins lucrativos pararem de sofrer pressões para buscar novas formas de sustentação financeira e reduzir sua dependência das agências financiadoras, é fortalecer relações com outros organismos privados ou estatais. Assim, fica evidente que as agências financiadoras causam também impactos negativos na gestão da organização, quando olhamos estritamente para os objetivos e tomada de decisão das organizações sem fins lucrativos.

Outra fala da entrevistada 2 também está relacionada à uma implicação na gestão, uma vez que representa todo o procedimento de recebimento de recurso e suas particularidades: *“Tem as datas planejadas. Tu é aprovado no edital, aí tu tem que enviar toda a documentação, comprovar que o instituto não tem problema nenhum, absolutamente nenhum, depois que tu comprova tudo isso você assina*

*um termo, um contrato e aí vem o primeiro depósito. A partir desse depósito só vem o segundo depois que tu desenvolveu o que prometeu naquele tempo e mandar o relatório financeiro com tudo comprovado e aí tu manda o relatório financeiro, eles analisam se tem alguma coisa que eles acham estranho ou que não... eles questionam e aí tu comprova novamente, depois disso vem a segunda parte e assim vai... e aí vem numa conta específica que já está determinada e aí é um depósito que aparece...".* De acordo Silva e Silva (2002), as exigências de desempenho e prestação de contas, dos órgãos financiadores, podem trazer uma mudança profunda no perfil dessas organizações, podendo-as transformar em organizações altamente burocratizadas e com estrutura rígida, perdendo as características que as tornam únicas. Desta forma, esses atores financiadores implicam na gestão, por meio de exigências de desempenho e prestação de contas. Cabe ainda destacar que cada um desses atores financiadores possuem suas particularidades e exigências que, de certa forma, obrigam a organização sem fins lucrativos a se adequar a isso para poder receber o recurso financeiro e, desta forma, realizar suas ações. A fala da entrevistada 2 ilustra bem isso: *“por exemplo, criança esperança exige nota fiscal com três orçamentos de cada coisa, é tudo assim de mais, trabalhoso. A Bovespa não. Manda os recibos, não pedem o extrato da conta. Criança Esperança pede, tem que ter uma conta individual pro projeto, tu tem que mandar todos os extratos, vincular todas as notas com extratos, entendeu? Bovespa não. Tu não precisa mandar o extrato, não precisa ser conta individual, tu só manda ali os recibos então eu acho que a confiança é grande. E pra isso, pro projeto é bom porque aí tu tem uma autonomia maior, porque muitas vezes tu deixa de fazer coisas importantes dentro do projeto porque é uma pessoa que não tem nota fiscal que vai te dar um recibo ou que tu né? E nesse caso não, então a autonomia foi maior por essa confiança por parte deles e isso foi uma coisa positiva”*. Através da fala da entrevistada, pode-se verificar que as exigências dos órgãos financiadores podem trazer alterações no perfil dessas organizações, devendo ser desenvolvido uma maior capacidade administrativa. No entanto, alguns financiadores dão uma autonomia maior para as organizações sem fins lucrativos.

Outro impacto na gestão, também referente aos objetivos e à tomada de decisão, está relacionado a uma avaliação realizada no Instituto, apoiada e patrocinada pela Ashoka. A Ashoka proporcionou ao Instituto uma auditoria, uma avaliação muito objetiva, a qual gerou uma devolutiva formal afirmando que a organização se encontrava num momento de definição: após sua fundação, a organização cresceu rápido,

sendo que a tendência, a partir daquele momento, era a decaída. Essas informações fizeram com que o Instituto refletisse e tomasse atitudes para que voltasse a se preparar para continuar crescendo. Em virtude disso, o entrevistado 1 relata que *“ali que eu acordei como gestor, e olha: a organização precisa de mudanças e essas mudanças seguem até hoje, começaram em 2009 e essa semana a gente tá num período de aprovação de novo estatuto, de aprovação de nova diretoria, conselho, tudo isso né? Ontem teve uma reunião com a equipe pra falar sobre essas questões, mas já vem de dois anos essa transição. Então, vai ter um rearranjo aí na organização, tudo resultado do... é um novo modelo, aprovação de um novo estatuto um monte de coisa. Teve uma reunião com todos os membros e agora vai ter com a comunidade e vai ter com o novo conselho então tá movimentada essa parte aí de governança da organização e tudo motivado lá por aquela avaliação”*. O entrevistado ainda comenta que *“a gente sabia que tinha que mudar algumas coisas, a Ashoka ela nos ajuda, até hoje ela ajuda muito nesse processo, sempre te atualizar nesse setor, no terceiro setor, sempre com uma postura bem crítica, bem inovadora, enfim, então a Ashoka teve um papel decisivo na formação do Ilhas, isso é fato. O Instituto Ilhas não existiria se não fosse a Ashoka, lá em 2004”*. A Ashoka, conforme já foi destacado, apresenta-se nesse trabalho como sendo um laço forte da rede do Instituto Ilhas. A auditoria que a Ashoka proporcionou ao Instituto foi uma ação pontual, mas que gerou implicações bem significativas na gestão do IIB, tanto relacionadas aos objetivos, quanto à tomada de decisão, implicações essas que seguem dois anos. Além disso, cabe destacar que a ação da Ashoka teve implicações profundas no Instituto devido ao apoio que deu ao mesmo durante todo seu processo de fundação.

Cabe destacar ainda que as capacitações proporcionadas pela Ashoka geraram impacto significativo em toda a organização e em seus membros, como pode ser evidenciado pela fala do entrevistado 1: *“um planejamento estratégico eu aprendi a fazer através das capacitações da Ashoka. A identificação de indicadores para projetos sociais na Ashoka. Conhecer um monte de projetos sociais, na Ashoka, enfim”*. As capacitações proporcionadas por outros atores financiadores como Itaú, HSBC, Eletrosul, Brazil Foundation e Rede Caminhos e Trilhas também proporcionaram mudanças no Instituto, uma vez que as capacitações possibilitam trocas de informação e experiências, relacionadas à gestão. Tais informações estão relacionadas a um tema específico, e são assuntos de interesse para as organizações sem fins lucrativos. O Instituto participou de capacitações sobre gestão de projetos, gestão

financeira, comunicação, avaliação, sustentabilidade da organização, planejamento estratégico, identificação de indicadores, entre outras. Cabe destacar que os laços com os atores HSBC, Eletrosul, Brazil Foundation são laços considerados fracos e, apesar destes influenciarem na gestão através das capacitações fornecidas, os laços não apresentam afeição, intensidade e nem intimidade. Essas capacitações foram ações mais pontuais.

A Rede Caminhos e Trilhas, entretanto, apresenta afeição, intimidade e reciprocidade, sendo considerado um laço mais forte que os outros atores financiadores. Esse ator também apresenta impactos na organização devido às capacitações por ele oferecidas. Esta rede proporcionou capacitações, oficinas e dinâmicas, incentivando o IIB a desenvolver o desenho de um plano educativo, bem como seu plano de ação política, gerando grandes impactos na gestão no tocante a objetivos e a tomada de decisão. Da mesma forma que a Rede Caminhos e Trilhas, o Itaú também se apresenta neste trabalho como sendo um laço forte da Rede do Instituto Ilhas, e este ator também proporcionou capacitações ao Instituto. De acordo com o entrevistado 1, *“eles (Itaú) fizeram um trabalho intenso de acompanhamento da gestão também. Então, eles tiveram dois ou três encontros só pra falar sobre monitoramento dos projetos, indicadores, e eu considero na história do Ilhas um primeiro marco importante de uma organização repassadora de recurso e parceira da instituição, que não é aquela relação, eu te dou dinheiro e você executa aquilo que tu propôs no projeto. Não, tu vai ter o recurso, mas nós vamos estar juntos para caso exista alguma dúvida ou algum problema, a gente vai te fortalecer em alguma área e isso é resultado assim de muito amadurecimento. Acho que o Itaú é uma instituição bem madura nesse sentido”*. De acordo com a fala do entrevistado sobre o Itaú, e também do que foi anteriormente destacado sobre a Rede Caminhos e Trilhas, percebe-se que os atores proporcionaram mais do que apoio financeiro e simples capacitações. A interação foi além, com acompanhamento e trocas de experiências.

Por fim, dos seis atores financiadores que proporcionaram capacitações (Itaú, HSBC, Eletrosul, Ashoka, Brazil Foundation e Rede Caminhos e Trilhas), três são considerados laços fortes (Itaú, Ashoka e Rede Caminhos e Trilhas). Estes se disponibilizam em termos financeiros, reciprocidade e relações de proximidade, o que para Andion (2005), parecem constituir elementos essenciais para a perenidade das organizações sem fins lucrativos.

As implicações dos laços da rede presentes no Instituto Ekko Brasil, podem ser resumidas no quadro 8.

Quadro 8 - Implicações dos laços da rede do Instituto Ilhas do Brasil

IMPLICAÇÕES DOS LAÇOS DA REDE DO INSTITUTO ILHAS DO BRASIL		
ATOR	FORÇA DO LAÇO	IMPLICAÇÃO
Ashoka	Laço forte	Nos objetivos, uma vez que contribuiu na fundação do IIB. Implicações na gestão como um todo por meio da avaliação realizada pela Ashoka no IIB. Implicações também em toda organização e seus membros devido as capacitações realizadas pela Ashoka no Instituto.
Comunidade do Pântano do Sul	Laço forte	Nos objetivos, uma vez que contribuiu na fundação do IIB. Implicações também na tomada de decisão uma vez que a Comunidade está diretamente ligada aos projetos do Instituto.
Escolas	Laço forte	Nos objetivos, uma vez que contribuiu na fundação do IIB.
Itaú	Laço forte	Nos objetivos, uma vez que proporcionou reflexão na missão da organização. Também houve implicações na tomada de decisão e na gestão de uma maneira geral devido às capacitações realizadas.
Todos os atores financiadores	Laço forte e laço fraco	Nos objetivos, uma vez que o Instituto modifica seus objetivos para poder se enquadrar no edital. Implicações também na tomada de decisão devido ao tempo destinado ao financiamento de recursos. Implicações também na gestão de um modo geral devido ao tempo de contrato entre o Instituto e esses atores e devido aos procedimentos de recebimento de recursos e outras particularidades, exigidos por eles.
Instituto Carlos Borges	Laço forte	Nos objetivos, uma vez que houve replicação do projeto na Comunidade do Frade.
Todos os atores da rede	Laço forte ou laço fraco	Na tomada de decisão, uma vez o tempo para se tomar uma decisão vai depender de cada ator, além disso, há implicações devido a alguns atores exigirem do Instituto um conselho consultivo formal, o que influencia na estrutura da organização também.



HSBC	Laço fraco	Nos objetivos, tomada de decisão e na gestão de uma maneira geral devido às capacitações realizadas.
Eletrosul	Laço fraco	Nos objetivos, tomada de decisão e na gestão de uma maneira geral devido às capacitações realizadas.
Brasil Foundation	Laço fraco	Nos objetivos, tomada de decisão e na gestão de uma maneira geral devido às capacitações realizadas.
Rede Caminhos e Trilhas	Laço forte	Nos objetivos, tomada de decisão e na gestão de uma maneira geral devido às capacitações realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.2 INSTITUTO EKKO BRASIL

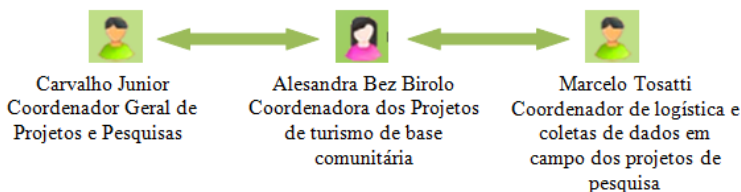
### 4.2.1 Histórico

O Instituto Ekko Brasil foi fundado em 2004, na Lagoa do Peri, na Ilha de Santa Catarina, por iniciativa de um grupo de pessoas que compartilhavam a preocupação com questões ambientais e com espécies ameaçadas. O Instituto tem como principal objetivo coordenar e/ou apoiar projetos de conservação que tenham como foco o turismo de conservação e a conservação da biodiversidade. Para tanto, o Ekko conta com várias parcerias na Europa e Estado Unidos, como o Ecovolunteer Program, o Responsible Travel, e o GoAbroad. Estas organizações trabalham com Projetos sociais e de pesquisa em vários países, possibilitando a participação de um público preocupado com a conservação ambiental e ações sociais.

O Instituto é qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), e tem como missão, de acordo com os documentos do Instituto: manutenção da biodiversidade, conservação de ecossistemas e espécies ameaçadas através da pesquisa e da mobilização social, como forma de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades, deixando um legado positivo às gerações futuras.

O Instituto conta hoje com uma equipe multidisciplinar composta por três pessoas, conforme ilustrado pela figura 8.

Figura 8 - Estrutura da equipe de trabalho do Instituto Ekko Brasil



Fonte: Elaborado pela autora

Sobre os membros da equipe, cabe destacar que Carvalho Junior é o idealizador e fundador do Instituto. Oceanógrafo, especialista em hidroecologia, mestre em gerenciamento costeiro e doutor em Oceanografia física, possui 23 anos na área de licenciamento ambiental, implantação, gerenciamento e coordenação em projetos de pesquisa. Consta também em seu currículo 9 anos com orientações em trabalhos de pesquisa, conclusão de curso e pós-graduação, e 6 anos como pesquisador e professor em várias Universidades de Santa Catarina. Sendo o fundador, atua no Instituto desde 2004 e atualmente se dedica com 44 horas semanais coordenando a pesquisa e os projetos do Instituto. Alesandra Bez Birolo, a coordenadora dos Projetos de turismo de base comunitária, é engenheira de Aquicultura pela Universidade Federal de Santa Catarina, e possui experiência na área de biologia e oceanografia. Alessandra faz parte do Instituto desde a sua fundação, e dedica-se 44 horas semanais aos trabalhos do Instituto. Marcelo Tosatti atua como coordenador de logística e coletas de dados em campo dos projetos de pesquisa. É também técnico ambiental e auxiliar de pesquisa. Marcelo também atua no Instituto desde 2004, e possui uma dedicação de 44 horas semanais com os trabalhos do Instituto. Cabe relatar que todos os três membros da equipe de trabalho do Instituto são remunerados.

O Instituto Ekko Brasil nasceu como uma instituição de pesquisa, sendo que o foco das pesquisas é a conservação da biodiversidade. De forma a potencializar os resultados obtidos, o Instituto adotou como temas transversais a responsabilidade ambiental e o turismo de conservação, sendo que este último é o foco principal de ação adotado pelo Instituto. Além do impacto ambiental, esta modalidade de turismo apresenta um viés social e econômico, que se

manifesta através de parcerias firmadas com as mais importantes organizações de turismo responsável. Desta forma, viabilizou-se a participação de ecovoluntários, desde brasileiros, até europeus e americanos, tornando os projetos de pesquisa e conservação auto-sustentáveis.

Vários projetos são administrados e coordenados pelo Instituto, como o Projeto Lontra, Projeto Tucano, Projeto Irara e Projeto Sea Horse do Brasil. Estes projetos tem como objetivo principal a realização de pesquisas sobre a relação das espécies alvo com o ecossistema, de forma a promover a conservação da mesma no ambiente natural em que ela se encontra. Os campos de estudo dos projetos são abrangentes, desde a responsabilidade ambiental, mobilização social, fluxo energético em ecossistemas, até a análise da dieta e distribuição de espécies.

O Projeto Lontra é o projeto mais antigo, cujo início se deu no ano de 1986, mesmo antes da fundação do Instituto. A partir de 2002, várias parcerias foram firmadas, como na área de turismo de conservação, onde temos o Ecovolunteer Program, o Responsible Travel e o GO Abroad, e no poder público, com a UFSC, IBAMA e Floram. Há ainda outros parceiros, como a Veterinária Vida Selvagem, Ilha de Porto Belo e Himac. E ainda mais expressivo, em 2008, o Projeto Lontra obteve patrocínio da Petrobras, através do Programa Petrobras Ambiental.

Por fim, a maior parte da captação dos recursos vem de editais de pesquisa, consultorias e projetos ligados ao turismo de conservação.

#### **4.2.2 Laços da Rede Social existentes do Instituto Ekko Brasil**

O Instituto Ekko Brasil possui, no manto da pesquisa, 18 laços em sua rede, sendo eles: Petrobrás, a Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte, a Fundação Maurício Srotsky, Ecovoluntários, Ecovolunteer Program, Responsible Travel, Cybelle Planète, Go Abroad, Polícia Ambiental, Ibama, Prefeitura Municipal de Florianópolis, UFSC, ICOM, ABETA, Anuário de Gestão Ambiental, Veterinária Vida Selvagem, Kha João da Cunha Empreendimentos, Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis. Os laços da rede do Instituto Ekko Brasil podem ser melhor visualizados através da figura 9.

Figura 9 - Laços da Rede do Instituto Ekko Brasil



Fonte: Elaborado pela autora

Destes 18 laços, 7 laços possuem natureza econômica no contato com o Instituto Ekko (representados pela cor verde na figura 9), destes 7 apenas a Petrobras e a Secretaria do Estado, Turismo, Cultura e Esporte deram apoio financeiro ao Instituto através de editais de financiamento. A Fundação Maurício Szirotsky contribuiu financeiramente com o Instituto, entretanto essa contribuição foi através de uma ação isolada. Os ecovoluntários contribuem financeiramente através do pagamento de diárias quando se alojam no Instituto. Já na relação com os atores Ecovolunter Program, Responsible Travel e Cybelle Planète, o Instituto atua remunerando-os para a divulgação dos trabalhos do Instituto no exterior, atraindo ecovoluntários. Os 9 laços seguintes, são laços com atores que o Instituto desenvolveu ou desenvolve projetos em conjunto, sendo a natureza do contato colaborativa (representados pela cor laranja). Cabe destacar que o Instituto Ekko apresenta um laço com único um ator que é beneficiado diretamente pelos projetos do Instituto, sendo este as Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis (representado pela cor roxa). O Instituto apresenta apenas um ator beneficiado uma vez que os seus resultados reverterem inteiramente para a melhor compreensão e

manutenção dos ecossistemas relacionados a cada espécie, promovendo a conservação destas no ambiente natural em que elas se encontram.

A seguir, serão apresentados e discutidos todos os laços da rede do Instituto Ekko Brasil através das dimensões: atores, conteúdo e força da ligação. Cabe destacar que os laços com os mais diferentes atores da rede do Instituto Ilhas são apresentados sem ter um critério definido, ou seja, de forma aleatória.

#### 4.2.2.1 Laço com o Ator Petrobras

A Petrobras estabeleceu a parceria com o Instituto Ekko através do Programa Petrobras Ambiental. O Programa confirma o compromisso da organização em contribuir para a implementação do desenvolvimento sustentável, investindo em iniciativas que visam à proteção ambiental e à difusão da consciência ecológica. O Programa se caracteriza por atuar em temas ambientais relevantes para a Petrobras, articulando iniciativas que contribuem para criar soluções e oferecer alternativas com potencial transformador e em sinergia com políticas públicas.

Ao analisar a Petrobras como ator, pretende-se conhecer a natureza do contato com o Instituto Ekko, bem como a existência ou não de similaridade entre seus objetivos. Através dos dados coletados, observou-se que o motivo que levou ao surgimento do contato entre o Instituto Ekko e a Petrobras foi a necessidade de financiamento para subsidiar as pesquisas realizadas no Instituto Ekko, principalmente pesquisas ligadas ao Projeto Lontra. O financiamento da Petrobras para o Instituto Ekko ocorreu por meio de um edital, conforme destaca a entrevistada 2: *“nós submetemos um projeto e ele foi aprovado em 2008, no processo de seleção de 2008. Então isso é chave né? Tu não vai estabelecer um outro tipo de relação. Não é um patrocinador direto”*. Desta forma, pode-se considerar a natureza do contato como de ordem econômica.

O objetivo do contato do Instituto Ekko com a Petrobras é a necessidade do subsídio para as pesquisas do projeto, conforme destaca a entrevistada 2: *“o nosso objetivo além de ter toda a questão das afinidades de patrocinador é a questão financeira. Pra fazer pesquisa a gente precisa de demanda financeira”*. Já o objetivo da Petrobras com o Instituto Ekko, é financiar e apoiar projetos que contribuam no atingimento das metas, deste último, para a área de conservação da biodiversidade, o que evidencia-se através da fala da entrevistada 2: *“a Petrobras tem uma meta de 2008 a 2012, e nós estamos corroborando*

*pra que a empresa também cumpra essa meta, através dos trabalhos que a gente tá desenvolvendo*”. Ainda para a entrevistada 2, *“é muito importante para a Petrobras e para o Projeto Lontra ter uma afinidade de objetivos, e a gente encontra essa afinidade no tema transversal, o qual é a conservação de recursos naturais através de uma espécie ameaçada de extinção e focando a água*”. Assim, através dos objetivos que cada ator possui no relacionamento, percebe-se que há similaridade no laço.

Tendo em vista o conteúdo do laço, procura-se conhecer os recursos e as informações trocados entre os atores, bem como a afeição entre eles.

A troca de recurso entre o Instituto Ekko e a Petrobras é financeira. O valor total do projeto que o Instituto recebeu para essa seleção de 2008 com a Petrobras ficou em torno de um milhão de reais, conforme destaca a entrevistada 2: *“a Petrobras destinou um milhão de reais, 999 mil e alguma coisa para que o Projeto Lontra possa tá desenvolvendo suas ações previamente programadas pra 24 meses*”. De acordo com a entrevistada, todas as ações são monitoradas pela Petrobras. Primeiramente, é assinado um contrato com a finalidade de respeitar as ações propostas dentro de uma matriz lógica de execução, ligada aos objetivos geral e específico do projeto financiado. Como segundo passo, conforme coloca a entrevistada 2, são distribuídos *“ao longo de 24 meses esses objetivos nessa matriz lógica, e quando você vai realizar e como você vai realizar, qual a sua meta e o que você atingiu até o momento*”. O recurso financeiro é liberado em 8 parcelas, com prestação de contas a cada 3 meses.

Além do recurso financeiro, há também troca de informação. Essas informações são trocadas com um profissional da Petrobras que tem o papel de orientar o Instituto na realização das ações dos projetos. De acordo com a entrevistada 2, esse orientador é *“mais do que ninguém é a conexão direta com o patrocinador*”. Quanto à frequência dessa troca de informação, ocorre com o desenrolar da execução do projeto, conforme destaca a entrevistada 2: *“se eu tenho dúvidas eu mando e-mail, eu ligo, mas se eu não tenho dúvidas eu cumpro o plano de aplicação, que é a matriz lógica*”.

Além de troca de recurso financeiro e informação, o laço entre os atores apresenta também afeição. De acordo com a entrevistada 2, *“o relacionamento é muito bom, ele é de amigos. Porque nesse tempo de convivência as pessoas vão se conhecendo e acreditando cada vez mais na idéia. Essa relação é transparente, uma relação de amizade transparente*”.

A dimensão força da ligação tem como propósito identificar o tempo, a intensidade, a intimidade, a reciprocidade e a forma de contato dessa relação.

Em relação ao tempo, cabe destacar que as instituições se relacionam desde 2009. O projeto financiado foi aprovado no edital de 2008, mas a parceria só iniciou em dezembro de 2009. Nesses 24 meses de patrocínio, o Instituto Ekko conseguiu cumprir os objetivos estabelecidos, indo inclusive além do que havia sido proposto, conforme destaca a entrevistada 2: *“todos os resultados que nós tínhamos pra apresentar, todos eles foram muito positivos e foram além da nossa meta. A gente tinha uma meta e todos eles extrapolaram a meta em função dessa projeção que o projeto teve em função de ter esse patrocínio por trás”*. Devido ao sucesso da parceria, a entrevistada 2 comenta que *“a gente tá até trabalhando numa proposta de uma nova edição do projeto”*.

Em termos de intensidade, há pouca, uma vez que a relação não é freqüente. O contato somente se dá através dos relatórios trimestrais, ou quando surgem dúvidas em relação à realização do projeto.

O laço entre os atores também não apresenta intimidade. De acordo com a entrevistada 2, *“a relação foi norteadas por questões puramente lógicas”*. E desta forma, não há um envolvimento emocional. A entrevistada 2 ainda comenta que a Petrobrás *“é um amigo que a gente conquistou, que a gente trabalha, nos dá dica. Mas, assim: se acabar hoje o projeto, você não vai estabelecer relações dele ir na sua casa”*.

O laço caracteriza-se por ser recíproco, afinal há uma afinidade nos objetivos que permite que haja uma troca de recurso e informação. De acordo com a entrevistada 2, *“uma via de mão única, é uma troca na verdade”*. Para a mesma entrevistada, a reciprocidade acontece porque o *“gestor acredita na idéia, a gente apresenta a ele o projeto, ele acredita, ele vê potencial nela, avalia se existe mesmo esse potencial e aí vai adiante”*.

A forma de contato se dá através de telefone e e-mail, entretanto aconteceram algumas visitas da Petrobras na sede do Instituto Ekko.

#### 4.2.2.2 Laço com o Ator Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte de Florianópolis

O motivo do estabelecimento da relação entre o Instituto Ekko e a Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte de Florianópolis, foi a idéia por parte do Instituto de apresentar o trabalho que vem

desenvolvendo no Estado. Além disso, por conta da Secretaria ser considerada a responsável pela implementação de políticas relacionadas ao turismo, fez com que o Instituto se aproximasse para apresentar o conceito de ecovolunturismo, bem como propor projetos para os editais do Fundo Estadual de Incentivo ao Turismo (Funturismo). Já o objetivo da Secretaria neste laço, é contar com o Instituto para dar luz a novos programas ligados ao seu foco de atuação, cuja Secretaria, sozinha, não consegue vislumbrar. Desta forma, percebe-se que a natureza do contato é colaborativa, e que há similaridade no laço entre os atores. Entretanto, como a Secretaria ofereceu recursos financeiros para o Instituto desenvolver ações de um projeto por ela aceito, a natureza da relação também caracteriza-se por ser econômica.

O laço entre o Instituto Ekko e a Secretaria proporcionou troca de recurso financeiro entre os atores. O Instituto participou de um edital de financiamento aberto pela Secretaria com dois projetos, um para a Bacia do Rio Itajaí, e outro pro Rio Uruguai, ambos com o objetivo principal de organizar os dados em um Sistema de Informação Geográfica (SIG). Os projetos foram aprovados e receberam um financiamento de 300 mil reais para sua realização. Este recurso, de acordo com o entrevistado 1, *“possibilitou fazer um bom trabalho”*, e foi destinado ao trabalho de campo e para manter toda equipe responsável pela realização do projeto.

Informações também são trocadas entre os atores, através de reuniões que o Instituto é convidado a participar. Temos como exemplo a reunião dos parlamentares do MERCOSUL, onde a fala do entrevistado 1 permite compreender: *“Tinham reuniões que a gente ia, a gente era chamado pra dar sugestão”*. Além disso, são trocadas também informações sobre o projeto financiado.

O laço entre os atores não apresenta afeição. Para o entrevistado 1, o laço caracteriza-se como uma *“amizade pouco duradora, ela dura enquanto você tem um governo ali, depois muda tudo e aí tu tem que conhecer as pessoas de novo”*.

O laço entre os atores se formou em 2008, através do Projeto do Rio Itajaí. De acordo com o entrevistado 1, *“nesses dois últimos anos a coisa praticamente estacionou”*. O Instituto possui um outro projeto com a Secretaria, com foco na revitalização da área ribeirinha. Este se encontra paralisado. A justificativa, de acordo com o entrevistado 1, é devido a *“mudança de governo, mudou tudo lá a gente acabou se distanciando um pouco”*. Tal distanciamento não permite que o laço tenha intensidade e nem intimidade. O entrevistado caracteriza essa relação como *“dormente, latente”*.



Entretanto, há reciprocidade na relação, uma vez que a Secretaria oferece recurso financeiro e o Instituto executa ações garantindo a realização do projeto. Ainda assim, o entrevistado destaca que deve haver uma proatividade por conta do instituto: a *“reciprocidade ela sempre acontece, quando a gente vai lá e incomoda, no sentido da gente estar contestando alguma coisa ou ta reclamando, ou quando a coisa não ta certa a gente fala, quando a gente tem alguma idéia a gente apresenta. A reciprocidade é bacana, ela acontece”*.

Cabe ainda destacar que a forma de contato entre os atores é exclusivamente presencial.

#### 4.2.2.3 Laço com o Ator Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS)

A Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS) tem 24 anos de fundação e é mantida pelo Grupo RBS, que ativamente cria novas tecnologias sociais, apoiando projetos e desenvolvendo estratégias no campo social. Tem como missão facilitar a mobilização e cooperação em ações que visem à garantia dos direitos sociais básicos da população.

O estabelecimento do contato entre o Instituto Ekko e a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho se deu através do Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM). Conforme relata o entrevistado 3, *“a Fundação estava a procura de uma ONG que pudesse receber um recurso de doação de um show do Jack Johnson, e ela não encontrou nenhuma ONG que trabalhava com essa linha de pesquisa que a gente trabalhava, com essa linha de trabalho. Até que a gente teve a indicação pelo ICOM. Ai ela (Fundação) veio aqui conhecer o nosso trabalho e se apaixonou”*.

O objetivo do Instituto no laço é poder divulgar os trabalhos que realiza, e também pela necessidade financeira, já que a Fundação o ajudou nesse sentido. O objetivo da Fundação no laço foi o auxílio financeiro, buscando uma organização sem fim lucrativo para efetuar o repasse do recurso que seria arrecadado no show em questão. O entrevistado 3 ainda comenta que o objetivo da Fundação é *“fomentar parcerias com diferentes Instituições. O trabalho dela depende do trabalho dessas instituições, ou seja, pra ela ter a representatividade perante a sociedade, eles tem que mostrar serviço também no sentido de mostrar os projetos, as ONGs, as empresas, os locais com diferentes vieses”*. Pode-se verificar que há similaridade no objetivo do laço entre os atores, e a natureza do contato é econômica.

Conforme já destacado, houve troca de recurso financeiro entre os atores. De acordo com o entrevistado 3, *“deu pouquinho, deu 300 e poucos reais.. esse recurso veio pro projeto e a gente destinou ele para a alimentação dos bichos aqui em cativeiro”*.

Além do apoio financeiro também há troca de informações entre os atores, principalmente nos eventos que a Fundação elabora, conforme destaca o entrevistado 3 *“a gente participou de vários eventos desses que foi representado pela RBS entre eles o último que a gente foi agora foi aqui no Ribeirão. A gente participou o dia todo na escola, dando palestras, participando do evento, falando sobre a lontra”*. Cabe destacar ainda que o laço não apresenta afeição e amizade entre os atores.

O laço entre o Instituto e a Fundação se formou há 5 meses. Na perspectiva do entrevistado 3, o laço com a Fundação *“ainda é uma novidade, mas eu acho que todo o contato e todos os trabalhos feitos juntos foi muito positivo em todos os sentidos, não só pra nossa instituição mas também para eles”*.

Apesar do laço ser considerado positivo, o mesmo não apresenta intensidade, uma vez que a frequência do contato só acontece quando há um evento em vista, organizado pela Fundação. Conforme destaca o entrevistado 3, *“só acontece só quando vai acontecer algum evento, que aí eles convidam a participar”*.

O laço também não apresenta intimidade, o que há entretanto é reciprocidade entre os atores. Conforme pode ser observado pela fala do entrevistado 3, *“quando eles tem algum evento patrocinado pela RBS, eles convidam a gente pra participar, não no sentido de capacitação de recurso, pagando pra gente participar, mas no sentido de divulgar também o nosso trabalho”*. Assim, a Fundação divulga o trabalho através de seus eventos, que o Instituto ativamente participa, levando suas informações sobre seus projetos.

A forma de diálogo entre os atores é predominantemente presencial, mas de vez em quando o diálogo se dá por e-mail e telefone.

#### 4.2.2.4 Laço com o Ator Ecovoluntários

Os ecovoluntários são viajantes que têm a oportunidade de trabalhar em prol da pesquisa, conservação ou resgate de animais durante suas férias, além de também ajudar financeiramente o projeto escolhido. Isto porque do montante que o participante pagou pela acolhida da organização, em torno de 77% é revertido para o projeto que ele escolheu.

Desta forma, os ecovoluntários acabam sendo uma fonte de captação de recurso para o Instituto Ilhas, conforme relata o entrevistado 3: *“uma das grandes fontes de captação de recurso aqui no Instituto Ekko é o nosso conceito de turismo e conservação, que envolve voluntários nos trabalhos de pesquisa”*. Ainda para o entrevistado 3, *“esses ecovoluntários são a receita do bolo para a sustentabilidade não só do Projeto Lontra, mas também de projetos que o Instituto gerencia”*. Desta forma percebe-se que a natureza do contato entre o Instituto Ekko e os ecovoluntários é econômica. Entretanto, além da natureza econômica está também pode ser considerada colaborativa, uma vez que se engajam no projeto do Instituto auxiliando-o, participando inclusive dos trabalhos científicos.

Sendo os ecovoluntários uma fonte de recurso para o Instituto Ekko, o Instituto começou a divulgar o conceito de turismo de conservação, o qual está associado a idéia do ecovoluntariado. Através dessa divulgação, o Instituto fomentou parcerias no exterior, principalmente na Europa, divulgando os projetos do Instituto também no exterior.

O principal objetivo do Instituto ao receber os ecovoluntários em sua base de pesquisa é no tocante à sustentabilidade financeira. De acordo com o entrevistado 3, o objetivo do ecovoluntário não só com o Instituto Ekko, mas com a maioria dos projetos que oferecem uma abertura em recebê-los, é poder participar de um trabalho científico, ter acesso a comunidade e a cultura no qual o Instituto está inserido e além disso ajudar financeiramente no projeto. Os objetivos dos ecovoluntários são melhores explicados através da fala do entrevistado 3: *“a partir do momento que você conseguiu captar esse recurso, trazer pro seu projeto, tá trazendo pessoas interessadas, pessoas que querem saber o que faz com o dinheiro deles, quer saber, quer conhecer a comunidade do entorno, quer ir comer a comida do restaurante aqui próximo, quer conhecer como é feito o artesanato local”*. Assim, de acordo com o que foi destacado, percebe-se que há uma similaridade nos objetivos do laço dos atores.

Conforme já destacado há troca de recurso financeiro entre o Instituto e os ecovoluntários, e de acordo com o entrevistado 3, *“esse voluntário tá vindo aqui pros trabalhos doando um recurso, uma diária mês, semanal ou por dia depende da disponibilidade de tempo que eles têm”*. O entrevistado ainda comenta que *“esse recurso é totalmente revertido para a manutenção do projeto... é usado hoje pra manutenção de toda a pesquisa”*. A dimensão do recurso depende da frequência dos voluntários, e do tempo que irão permanecer no Instituto.

Nos meses de novembro a março, o valor da diária para os ecovoluntários é de R\$90,00. Durante os meses de abril a outubro, o valor da diária diminui, passa para R\$60,00. O entrevistado 3 relata que *“se for tabular aqui os valores comparativos com pousadas e hotéis a gente é mais caro, mas o diferencial é que o voluntário que tá vindo, ele não quer saber de hotel ou pousada, o voluntário quer pagar isso aqui realmente pra tá aqui, coletando excremento de lontra, lavando os recintos, alimentando os bichinhos, eles fazem todo esse trabalho, eles participam de todos os trabalho de pesquisa”*.

Assim, com essa participação nos projetos de pesquisa, pode-se inferir que há muita troca de informações entre os atores. O entrevistado 3 comenta sobre as atividades dos ecovoluntários no Instituto, bem como as trocas de informações que ocorrem: *“se eles vem com um longo prazo, acima de uma semana, eles vão ter um cronograma, eles vão se guiar por isso aqui, esses são os trabalhos que eles vão fazer. Cada semana tem uma atividade diferente da pesquisa de campo e da pesquisa aqui dentro incluindo palestras, incluindo trabalho de reuniões aqui dentro pra discutir algum tema, algum paper. Ai reúne todo mundo, o voluntário prepara uma apresentação e explica o paper, ai a gente coloca nossa experiência também e debate junto”*. Ainda de acordo com o entrevistado 3, *“esse é um aprendizado muito legal pra eles, e no final de toda a história eles saem daqui com um certificado e esse certificado, ele não é só válido para o currículo individual, mas também serve em alguns casos assim com carga horária de estágio fora do país deles”*.

As informações entre os atores são trocadas antes, durante e depois da estadia no Instituto. No período anterior, ocorrem trocas de informações sobre os projetos no tocante ao cronograma; durante a estadia, ocorrem treinamentos, a participação direta nas atividades, e em rodas de conversa; e posterior à estadia, há troca de informações por meio de informativos on-line, *papers*, publicações dos projetos.

O laço entre o Instituto e os ecovoluntários também possui afeição. O entrevistado 3, que é o responsável por acompanhar os ecovoluntários durante toda a estadia no Instituto, comenta que sempre forma um laço de amizade, amizade que, segundo ele, continua até mesmo depois do fim da estadia, geralmente por e-mail e redes sociais na internet.

O laço entre o Instituto e os ecovoluntários foi formado em 2001, sendo que nestes 10 anos de relação, já passaram pelo Instituto em torno de 400 ecovoluntários.

A partir do momento que o ecovoluntário chega até a base do Instituto Ekko, o relacionamento entre ele e a equipe do Instituto caracteriza-se de forma intensa. Conforme pode ser destacado pelo entrevistado 3, *“a partir do momento que esses voluntários chegam, esse contato diário com eles propicia isso, eles estão hospedados aqui na base, então não vem mais ninguém só tem nós. Então todos os dias conversando, trocando idéias...”* Além desse relacionamento intenso, o entrevistado comenta que também há um envolvimento emocional entre os atores e muita troca de confidências, *“eu trabalho aqui não só com a logística, mas também como psicólogo, conselheiro”*. Assim, pode-se verificar que há muita intimidade entre os atores do laço.

O laço também se caracteriza por ser recíproco, pela grande proximidade e troca afetiva entre os atores, que fica evidenciado também por este trecho da conversa com o entrevistado 3: *“o voluntário a maior ajuda que ele dá assim para um projeto de pesquisa é a motivação de trabalhar, porque a partir do momento que tem um voluntário aqui você fica a mil, você propicia aquele incentivo a mais, porque nunca são as mesmas pessoas, a gente tá sempre conversando com pessoas diferentes essa troca de valores e cultura é muito interessante”*. Percebe-se que da mesma forma que há uma forte motivação de caráter social e/ou emocional para os ecovoluntários se vincularem temporariamente ao Instituto, o Instituto os recebe amplamente e retribui, orientando-os e possibilitando o estabelecimento de um vínculo permanente. Cabe destacar ainda que a forma de contato entre os atores é tanto presencial, quanto virtual.

#### 4.2.2.5 Laço com o Ator Ecovolunteer Program

O Ecovolunteer Program está situado na Holanda, e opera como uma agência de viagens. Não são, porém, viagens comuns. Os indivíduos que procuram o programa desejam ser apresentados a lugares geralmente pouco explorados pelo turismo tradicional, como, por exemplo, locais aonde haja a possibilidade de proteger a natureza e seus habitantes, ajudando as organizações locais através de projetos de conservação. Várias agências de turismo na Europa, nos Estados Unidos, na Oceania e na Ásia estão ligadas ao Ecovolunteer Program, utilizando de sua estrutura para divulgar projetos que aceitam ecovoluntários. Inicialmente o Ecovolunteer Program fez contato com o Instituto Ekko por decorrência do Projeto Lontra, sendo convidando para atrair pessoas de outros continentes, divulgando-o.

O objetivo do Ecovolunteer Program no laço era divulgar o projeto do Instituto a fim de encontrar ecovoluntários dispostos a trabalhar no projeto do Instituto. E o objetivo do Instituto era divulgar seu projeto na Europa a fim de receber ecovoluntários, garantindo sua sustentabilidade financeira. A fala do entrevistado vai ao encontro destas afirmações: *“começou a ser importante pra sustentabilidade do projeto e a gente começou a se organizar de uma forma que o ecovoluntário pudesse ser também útil, ele se sentisse útil também no campo, na hora de coletar os dados, na hora de cuidar das lontras e tudo isso aí”*. Convém comentar que um percentual do valor que o ecovoluntário paga para o Instituto, fica com o Ecovolunteer Program, como forma de remuneração pelo trabalho de divulgação, intermediando o estabelecimento do relacionamento entre o ecovoluntário e o Instituto. Assim, pode-se inferir que o motivo do estabelecimento do contato é econômico, e que há similaridade no objetivo do laço entre os atores.

Os recursos trocados entre o Instituto Ekko e o Ecovolunteer Program são recursos financeiros, uma vez que uma parcela do valor pago pelo ecovoluntariado vai para o Ecovolunteer Program pela divulgação e intermediação. Também há troca de informação entre os atores. O Instituto Ekko fornece várias informações sobre o Instituto e seus projetos, de forma que o Ecovolunteer possa divulgar seu trabalho e desta forma conquistar o interesse do ecovoluntariado.

O laço, entretanto, não apresenta afeição, uma relação de amizade entre os atores. Entretanto, há um sentimento de gratidão por parte do Instituto: *“ele ensinou muito a gente, eu não tinha nenhuma experiência quando comecei e a gente trocava muita idéia, dava sugestões aqui pro projeto. Parceiro fantástico. A gente ta hoje, chegou onde ele chegou eu devo muito a ele, as idéias dele”*.

A relação estabelecida entre o Instituto e o Ecovolunteer se formou em 2002. De acordo com o entrevistado 1, *“nos primeiros anos foi muito bom, e a gente só trabalhava com eles, mas até por problema pessoal do dono, problema de saúde, ele começou a ter dificuldade de cuidar da agência”*, e assim o contato entre os atores diminuiu.

Pelo contato ter diminuído, hoje a relação não se caracteriza como intensa, conforme afirma o entrevistado 1: *“acho que por problema de saúde, ele tá meio afastado. Então, o contato já ficou bem mais esporádico”*. A relação também não apresenta intimidade, por não ter um envolvimento emocional e uma proximidade entre os atores, até mesmo porque a forma do contato é exclusivamente virtual. Entretanto, há reciprocidade, devido a constante troca de informações e principalmente de recursos.

#### 4.2.2.6 Laço com o Ator Responsible Travel

A Responsible Travel é uma empresa londrina comprometida em fornecer informações a todos os viajantes que estão preocupados com o impacto que suas ações no mundo possam ter. Assim, através de seu site, a empresa oferece conselhos para equipar seus navegantes com a informação necessária para viajar de forma responsável.

O motivo da existência do laço com a Responsible Travel é divulgar o Instituto e seus projetos a fim de angariar ecovoluntários para participar em seus projetos, sendo esse o objetivo do laço tanto do Instituto para com a empresa, como da Responsible Travel para com o Instituto. Assim como na relação com o Ecovolunteer Program, uma porcentagem do pagamento da estadia do ecovoluntário fica com a empresa, como forma de pagamento pelo trabalho de divulgação e intermediação entre o ecovoluntário e o Instituto. Assim, a relação caracteriza-se por possuir uma natureza de contato econômica, e por haver similaridade no objetivo do laço entre os atores.

O Instituto Ekko e o Responsible Travel trocam recursos financeiros, uma vez que uma parcela do valor pago pelo ecovoluntariado pela sua participação no projeto do Instituto vai para o Responsible Travel pelo trabalho de divulgação e intermediação. Há muita troca de informação entre os atores, principalmente informações para divulgação do Instituto e seus projetos.

Além da troca de recurso e informação, o laço também apresenta afeição, uma relação de amizade entre os atores. Essa afeição foi possível porque diferentemente do laço com a Ecovolunteer Program e do Go Abroad, a Responsible Travel tem contato presencial com o Instituto, conforme pode ser verificado na fala do entrevistado 1: *“Então acho que a Cíntia (a responsável pela Responsible Travel) já veio umas duas vezes aqui no projeto com a filha, elas adoram. A filha dela até hoje pergunta do Tupi, das lontrinhas e tudo. É uma grande parceira, amiga nossa também”*. Além disso, o entrevistado 1 comenta que *“a Cíntia vem aqui com a filha, a gente acaba desenvolvendo uma amizade mais próxima, se conhece pessoalmente. Isso tudo cria uma afeição maior”*.

O laço entre o Instituto Ekko e o Responsible Travel se estabeleceu no ano de 2002. E assim como o laço com o Go Abroad, o laço do Instituto com a Responsible Travel é intenso, pois há uma frequência no contato. Os atores dialogam pelo menos uma vez a cada duas semanas. Intimidade também está presente na relação, havendo

uma proximidade entre os atores e até momentos de desabafo, como pode ser destacado pela fala do entrevistado 1: *“a Cíntia liga pra gente, as vezes ela liga pra desabafar. Então já é uma relação bem mais próxima”*.

A relação também caracteriza-se por ser recíproca, uma vez que há troca de informações e afeição. A forma de contato conforme já relatada caracteriza-se por ser predominantemente virtual, entretanto há encontros presenciais através da visita da Responsable Travel no Instituto.

#### 4.2.2.7 Laço com o Ator Cybelle Planète

A Cybelle Planète é uma associação de ecologia participativa situada em Paris, na França. A associação foi fundada em 2005 com o objetivo de oferecer oportunidades para quem busca agir em prol da biodiversidade. As atividades são desenvolvidas em dois eixos, um deles envolve o ecovoluntariado, e o outro uma ciência participativa. Uma das finalidades da Associação é motivar viagens com uma forte preocupação ética e responsável, de respeito à biodiversidade, proporcionando uma alternativa ao turismo tradicional.

Assim, o motivo do estabelecimento do contato entre o Instituto e a Cybelle Planète é apresentar ao ecovoluntariado uma nova forma de viagem e troca de experiência. De acordo com o entrevistado 1, *“eles (Cybelle Planète) têm essa parte de turismo ecológico muito forte lá dentro. Ai entraram em contato e propuseram uma parceria, um contrato firmado entre o Instituto e eles, pra que eles pudessem ao invés de fazer via Ecovolunteer Program como eles tavam fazendo antes, fazer agora direto com a gente”*. E desta forma a parceria foi firmada.

A vantagem do laço com a Cybelle Planète, segundo o entrevistado 1, é que a Cybelle Planète faria *“um marketing e uma divulgação específica pro nosso projeto. Estariam investindo mais no Projeto Lontra”*, sendo esse o objetivo do Instituto com o laço, uma divulgação do seu trabalho a fim de atrair ecovoluntários para seus projetos. Da mesma forma o objetivo da Cybelle Planète com o laço com o Instituto é divulgar os trabalhos do Instituto a fim de atrair ecovoluntários para o Instituto, captando para si uma parcela dos recursos provenientes do pagamento efetuado pelo ecovoluntário. Desta forma, percebe-se que há uma similaridade nos objetivos e a natureza caracteriza-se como sendo econômica.

Além da troca de recursos financeiros entre a Cybelle Planète e Instituto Ekko, também há muita troca de informação. Conforme destaca



o entrevistado 1, *“o que eles vão divulgar lá eu tenho que tá passando daqui. Então eu tenho que tá apresentando relatórios, no mínimo uma vez por ano. Todos os documentos são reavaliados, se precisa mudar alguma coisa, se o preço tem que ser ajustado, se o texto tem que ser modificado”*.

O laço, entretanto, não apresenta afeição, uma amizade. O que há, é uma admiração entre as organizações e um respeito mútuo. Conforme destaca o entrevistado 1, a relação *“é muito bacana porque eles admiram muito o projeto ... Todo mundo que vem pra cá gosta (o entrevistado está se referindo aos ecovoluntários), as pessoa se sentem como parte da família. Eles (Cybelle Planète) olham esse lado, a satisfação do ecovoluntário (...) isso ai é levado em consideração, a satisfação do cliente, pra eles (Cybelle Planète) é importante. Isso acaba gerando uma empatia entre nós, um respeito mútuo. O trabalho que eles fazem é fantástico”*.

O laço entre Cybelle Planète e o Instituto Ekko se estabeleceu há um ano. Mesmo com pouco tempo de relacionamento, o laço já apresenta intensidade, uma vez que o contato é freqüente entre os atores. Tendo em vista a similaridade no objetivo do laço, o entrevistado comenta que *“a gente tá conversando toda hora também por causa disso. Já fechamos com 4 franceses”*. Essa sintonia entre os atores possibilita, além da conquista de ecovoluntários, uma intimidade entre os atores, conforme destaca o entrevistado 1 na sua fala: *“quando vem um ecovoluntário, eles (Cybelle Planète) já entram em contato pra saber se esse período tá bom, se não vai ter problema. ... então esse contato com essas organizações é bem próximo ... há todo um envolvimento mais pessoal entre as pessoas mesmo não só institucional”*.

O laço também apresenta reciprocidade. Além da troca de informações, o entrevistado 1 argumenta que *“a gente sendo um bom projeto funcionando bem, eles (Cybelle Planète) também vão ter o retorno. Há o interesse mútuo. A gente quer que eles divulguem a gente, a gente tem que fazer um bom trabalho pra isso e a gente discute tudo. Eu dou bastante espaço até pra discutir o preço. Há uma conversa bem franca entre ambas as partes. Eu vejo essa parceria hoje uma coisa que ainda vai crescer bastante”*.

A forma de contato entre os atores é exclusivamente virtual, conforme relata o entrevistado 1: *“A Cybelle Planète, por exemplo, ela nunca teve aqui no Instituto, mas a relação é muito por e-mail e por internet mesmo”*.

#### 4.2.2.8 Laço com o Ator Go Abroad

A Go Abroad é uma empresa de viagens educacionais e de experiências internacionais, situada nos Estados Unidos. Através do seu trabalho por meio do site, a empresa criou uma maneira fácil para que se encontre todas as opções de experiências no Exterior, incluindo estudos, voluntariado, estágios, ensino, emprego, escolas de línguas, entre outros.

O motivo do estabelecimento do contato entre o Instituto e a Go Abroad foi para a divulgação do Instituto e seus projetos no site da empresa. Desta forma, a natureza do contato entre os atores é colaborativa, e há uma similaridade nos objetivos do laço entre os atores, uma vez que o objetivo no laço do Instituto com a empresa é poder divulgar seu trabalho a fim de conquistar o interesse dos ecovoluntários e o objetivo no laço da Go Abroad com o Instituto é, por meio da divulgação do trabalho no site, proporcionar não só uma opção de viagem, como também de trabalho voluntário para os visitantes do site.

Diferente do Ecovolunteer Program, a Go Abroad não troca com o Instituto recursos financeiros, conforme pode ser destacado pelo entrevistado 1: *“a go abroad ela não cobra nada, não cobra comissão, é um trabalho de internet ... já vieram vários ecovoluntarios por eles, a gente coloca lá o preço, mas o ecovoluntario trata direto com a gente. Go abroad só divulga e não cobra nada da gente. É um trabalho bem bacana”*. Portanto, não há uma porcentagem destinada a empresa referente a divulgação no site, como ocorre com o Ecovolunteer Program.

O laço caracteriza-se pela grande troca de informações. Informações estas que o Instituto disponibiliza para a Go Abroad sobre seu trabalho, seus projetos a fim de provocar um interesse no visitante do site, instigando a sua ida ao Instituto. A fala do entrevistado caracteriza bem isso *“A gente tem que tá atualizando os documentos, informação, fotos novas, sempre tem que tá tendo novidades. A gente apresenta um trabalho aqui no congresso, a gente já manda pra eles, pra eles colocarem no site ou alguma novidade a gente tá mandando, eles também tão sempre disponibilizando informações”*. Cabe destacar ainda que a afeição não foi encontrada no laço entre o Instituto e a Go Abroad.

O laço entre a Go Abroad e o Instituto se estabeleceu a partir de 2008. O laço caracteriza-se por ser intenso, uma vez que de acordo com o entrevistado 1, *“no mínimo uma vez a cada duas semanas nós estamos nos falando por email”*. Intimidade, entretanto, não está presente na relação, dado que uma aproximação é dificultada pela forma do contato

ser apenas virtual, por meio das informações disponibilizadas por e-mail. Reciprocidade, no entanto, está presente no laço entre os atores por meio da troca de informações. A forma de contato, conforme já relatado, é via e-mail, sendo dessa forma um contato exclusivamente virtual.

#### 4.2.2.9 Laço com o Ator Polícia Militar Ambiental

A Polícia Militar Ambiental de Santa Catarina, assim como a dos demais Estados, tem como objetivo principal zelar pelo meio ambiente e seus recursos ambientais, protegendo a fauna e a flora, punindo a exploração florestal e a pesca predatória. Esse zelo, proteção e exploração é realizado através de um trabalho preventivo e de fiscalização ao meio ambiente.

O estabelecimento do contato entre a Polícia Ambiental e o Instituto Ekko se deu em 2004, através de um convênio que permitia o Instituto realizar pesquisas na Lagoa da Conceição utilizando a base da Polícia Ambiental e toda sua estrutura física. Esse foi o início da parceria, após isso os atores começaram a elaborar um projeto em conjunto, o qual foi denominado Refúgio Animal, que tinha o objetivo de receber na base do Instituto os animais órfãos. Desta forma, percebe-se que a natureza do contato entre os atores é colaborativa.

O objetivo da Polícia Ambiental no laço com o Instituto é realizar esse trabalho de assistência técnica, de prevenção, contribuindo dessa forma com os objetivos dos projetos do Instituto. O objetivo do Instituto Ekko no laço com a Polícia Ambiental é, segundo o entrevistado 3, *“ter a Polícia Ambiental como parceiro nessas atividades”*. Parceria no sentido de poder contar com esse órgão na assistência dos trabalhos executados. Dessa forma, pode-se inferir que há uma similaridade no objetivo do laço entre os atores.

Há troca de recursos entre os atores, conforme já destacado, com a Polícia Ambiental também disponibilizando sua estrutura para o Instituto realizar pesquisas. Há também outras formas de troca, como o resgate das lontras em perigo. A Polícia coleta os animais e aciona a equipe do Instituto, que por sua vez apanha os animais para manter em sua base de cativeiro.

A Polícia Ambiental contribui ainda com informações, apresentando dados sobre as populações de lontras de Santa Catarina. Além desses dados repassados, a troca de informação ocorre também nos cursos promovidos pela Polícia Ambiental, como cursos de resgate e de manejo. O Instituto também elabora cursos que a Polícia participa,

entretanto esses cursos são mais voltados à ecologia, aos mustelídeos, ao resgate e a manutenção em cativeiro dos mesmos.

A troca de informações também ocorre nos eventos elaborados pelos atores. Quanto o Instituto elabora um evento, a Polícia Ambiental é convidada a participar, inclusive divulgando informações. Quando é a Polícia quem elabora, o Instituto participa no sentido de comentar sobre a lontra, a preservação, o resgate, a ecologia. Desta forma, pode ser verificado que há muita reciprocidade nesta interação.

O entrevistado não relatou uma afeição entre os atores. O que aparece é um grande reconhecimento, o Instituto considera a Polícia de extrema importância para a realização do seu trabalho, e vice-versa.

O laço entre o Instituto e a Polícia foi estabelecido no ano de 2004. O entrevistado 3 caracteriza essa relação ao longo desses 7 anos como uma relação bem sólida. Para ele, a Polícia é um excelente parceiro.

Essa parceria é extremamente importante para o Instituto, uma vez que sem o apoio da Polícia, não conseguiria realizar boa parte do seu trabalho com os animais silvestres. A relação caracteriza-se por ser intensa, uma vez que a frequência do contato entre os atores é semanal. Entretanto, não apresentam intimidade, não havendo um envolvimento emocional entre os atores.

Devido a causa do Instituto ser a mesma da Polícia Ambiental, preservar a lontra e os animais silvestres, e o apoio que ambas instituições dão uma a outra, conclui-se que há reciprocidade na relação. Há também reciprocidade na troca de informações, principalmente, conforme já destacado, nos eventos elaborados pelos atores.

A forma de contato é predominantemente presencial, entretanto um diálogo por telefone e e-mail também são existentes.

#### 4.2.2.10 Laço com o Ator Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama)

O Ibama é uma autarquia federal dotada de personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério do Meio Ambiente. Tem como principais atribuições exercer o poder de polícia ambiental; executar ações das políticas nacionais de meio ambiente, referentes às atribuições federais, relativas ao licenciamento ambiental, ao controle da qualidade ambiental, à autorização de uso dos recursos naturais e à fiscalização, e ao monitoramento e controle ambiental; e finalmente, executar as ações

supletivas de competência da União de conformidade com a legislação ambiental vigente.

O laço com o Instituto Ekko se estabeleceu devido ao fato do Instituto trabalhar com animais silvestres. Para poder trabalhar com tais espécies, o IBAMA, além de apoiar, atua aprovando os trabalhos realizados. De acordo com o entrevistado 3, *“o Ibama, ele só veio a colaborar com os nossos trabalhos aqui, no sentido de ter esses apoios da própria instituição”*. Graças a esse apoio, colaboração e aprovação, o Instituto se encontra na categoria de criadouro científico licenciado pelo Ibama. Desta forma, percebe-se que a natureza do contato entre os atores é colaborativa.

O objetivo do Instituto Ekko, nesse laço com o Ibama, é a busca da parceria, por considerar ser de extrema importância, uma vez que garante ao Instituto apoio e colaboração, principalmente no trabalho de resgate e manutenção dos animais silvestres órfãos do Instituto. O objetivo do Ibama no laço com o Instituto, vai no mesmo sentido do objetivo da Polícia Militar: realizar um trabalho de assistência técnica, de prevenção. De acordo com o entrevistado 3, *“o objetivo do Ibama é ter um local para encaminhar os órfãos, as lontras machucadas, enfim. O objetivo é ter esse centro de pesquisa e conservação de lontras: hoje é aqui no Instituto”*. O entrevistado ainda destaca que *“esse centro só veio a colaborar com os trabalhos do Ibama também de Santa Catarina. Porque todas as lontras encontradas hoje em Santa Catarina, por motivo que a gente desconhece, ou seja, seja ela resgatada, atropelada ou machucada, ou até mesmo órfã, eles (Ibama) já tem pra onde encaminhar, que era o problema que não tinha antes”*. Em virtude disso, percebe-se que há similaridade no objetivo do laço entre os atores.

Não são trocados recursos entre o Instituto e o Ibama, nem mesmo recursos financeiros. O entrevistado 3 entende o fato do Ibama não ajudar financeiramente o Instituto, por mais que ele se beneficie tendo agora um lugar para encaminhar as lontras. Para o entrevistado, *“se nós (Instituto Ekko) queremos trabalhar com as lontras e ter as lontras aqui pra gente desenvolver a pesquisa, a gente tem um preço a pagar por isso. Então, esse preço é a gente ter que manter os animais aqui, dar toda assistência de resgate e tratamento desses animais”*.

Informações são trocadas entre os atores de forma recíproca, conforme destaca o entrevistado 3: *“quando eles precisam de informações das lontras, dos mustelídeos, nós somos consultados. Quando a gente precisa de informações sobre as leis a gente muitas vezes consulta o Ibama, então todos os objetivos e os trabalhos que a gente desenvolve aqui primeiramente a gente consulta o Ibama pra ver*

*se é possível ou não. Se a gente precisa, por exemplo, fazer um resgate pra um animal vir pra cá, a gente precisa ter uma licença de transporte, ter autorização, coleta de material biológico, tem que ter autorização do Ibama”.*

Informações também são trocadas através dos relatórios mensais ou trimestrais elaborados e encaminhados pelo Ibama, a fim de renovar as licenças destacadas anteriormente. De acordo com o entrevistado 3, *“essa licença tem que ser anualmente renovada e a gente (Instituto Ekko) tem que tá em dia com nossos relatórios técnicos. Esses relatórios tem que tá abordando aqui todos os aspectos de trabalho que a gente desenvolve com esses bichos aqui, ou seja, a pesquisa, os relatórios técnicos de manejo, nutricional, comportamento dos animais aqui, o status de conservação, como eles tão aqui dentro, enfim”.*

Não há registro de afeição entre os atores. Nesta fala, o entrevistado 3 comenta sobre a relação de pura franqueza do Instituto com o Ibama: *“esses animais estão aqui dentro do Instituto, mas não são de propriedade do Instituto Ekko Brasil. Nós somos apenas hospedeiros desses animais aqui. A propriedade desses bichos é do Ibama. É o Ibama que coordena e dá as diretrizes pra encaminhar esses animais. Ou seja, se estiverem precisando de uma lontra em outro zoológico ou um local assim, nesse sentido, eles (Ibama) tem plena liberdade de retirar as lontras daqui do Instituto”.* Ainda para o entrevistado não há espaço para afeição amizade devido ao fato do Ibama ser *“um órgão do governo mais rígido... não existe regalias para um projeto. A forma de atendimento do Ibama é igual para todos”.* O entrevistado ainda destaca *“então se a gente chega lá a gente é atendido como qualquer projeto, você chega lá tem que marcar hora, o tempo é reduzido, tu tem que atacar principalmente os objetivos que você tá indo pra lá, sem muito blá blá blá”.*

O laço entre o Instituto Ekko e o Ibama se formou em 2001, quando o Instituto hospedou a primeira lontra. De acordo com o entrevistado 3, a relação entre os atores é super importante, *“nós (Instituto Ekko), sem o Ibama, não podemos ser um projeto aqui, não podemos ter esses bichinhos aqui ... enquanto existir o projeto, existe o Ibama do nosso lado”.* Apesar da importância da relação, entretanto não há intimidade, uma vez que a relação dos atores não apresenta qualquer profundidade emocional pessoal. O que há, no entanto, é intensidade, uma vez que o contato é freqüente, além do relatório técnico a cada 3 meses, há trocas de informações semanais e também há um apoio no resgate das lontras quando preciso.

O laço entre os atores caracteriza-se também por ser recíproco, uma vez que há uma cooperação técnica, conforme destaca o entrevistado 3: *“quando a gente precisa de informações técnicas das leis do Ibama, a gente sempre tá consultando eles. Quando eles precisam de informações técnica dos mustelídeos, eles nos procuram também”*.

A forma de contato entre o Instituto e o Ibama é via telefone, e-mail e também pessoalmente.

#### 4.2.2.11 Laço com o Ator Prefeitura Municipal de Florianópolis

O motivo do estabelecimento do contato entre o Instituto Ekko e a Prefeitura Municipal de Florianópolis é devido ao Instituto estar situado dentro de uma unidade de conservação. Desta forma, o Instituto se compromete a ajudar a prefeitura na manutenção da unidade de conservação na qual ele está inserido. Essa ajuda se refere à implementação de ações que o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) exige, como o desenvolvimento de projetos de pesquisa, dar apoio a comunidade inserida dentro da unidade de conservação, trabalhar em prol da conservação da própria unidade de conservação. Assim, percebe-se que a natureza do contato entre o Instituto e a Prefeitura é colaborativa.

O objetivo do Instituto no laço com a Prefeitura visa aproximá-los para estreitar o relacionamento, além de dar apoio ao suporte a pesquisa. A entrevistada 2, ainda aborda outros objetivos como *“questão da segurança, da conscientização, da educação ambiental, desenvolvimento de programas, ajudar na questão dos planos de manejo, nos estudos indicativos da área esse é o nosso objetivo”*.

A Prefeitura tem como objetivo no laço com o Instituto, na opinião da entrevistada 2, mostrar que ela está desenvolvendo não só ações referentes a unidade de conservação, como também referente à conscientização, à educação ambiental, através de uma parceria com uma organização sem fins lucrativos ambientalista. Com base no que foi relatado, percebe-se que há uma similaridade no laço entre os atores.

Não há troca de recurso entre o Instituto Ekko e a Prefeitura municipal de Florianópolis. Entretanto, há troca de informação entre os atores. A entrevistada 2 caracteriza essa troca como um *“intercâmbio científico cultural”*. Ela comenta que *“nós (o Instituto Ekko) desenvolvemos pesquisa dentro de uma área de conservação e divulgamos o que está sendo feito aqui dentro, e qual é o estado que essa unidade de conservação está. O que ela precisa melhorar, o que se*

*estabilizou, que metas já foram cumpridas, o que esta bom o que esta ruim”.*

O Instituto sempre procura divulgar para a Prefeitura as ações que ele desenvolve em sua base, ou seja, na unidade de conservação. Entretanto, a entrevistada 2 destaca que o Instituto faz *“sempre o possível para que essas informações cheguem nas mãos certas”, uma vez que, segundo ela, há certa fragilidade no encaminhamento das informações dentro das autarquias da prefeitura. A entrevistada ainda comenta que “relatórios trimestrais, relatórios anuais a gente elabora e manda diretamente pro secretário municipal de desenvolvimento urbano, pra que ele, como superintendente de todos os órgãos ambientais e municipais, possa tomar consciência das ações que nós estamos desenvolvendo aqui dentro”.*

Não há afeição no laço entre os atores, e isso se justifica pelo fato da fragilidade da relação, conforme destaca a entrevistada 2: *“eu acredito que essa relação é frágil, ela pode ser melhorada e eu acredito que ela melhorou muito com relação ao papel que nós exercemos, ao papel que nós estamos exercendo e como que eles estão nos vendo”.* Assim, para a entrevistada 2, *“Existe uma relação de respeito, mas a questão afetiva eu não acredito que há”.*

O laço foi estabelecido entre o Instituto e a Prefeitura desde 2009. Segundo a entrevistada 2, a postura do Instituto ao longo deste período foi diplomática, buscando evitar conflitos. Entretanto, a relação é frágil e conflitiva, o que causa tensão entre os atores.

A relação entre os atores caracteriza-se como intensa, uma vez que a frequência do contato é semanal, entretanto não há qualquer sinal de intimidade entres os atores. Segundo a entrevistada 2, *“esse envolvimento, quando há diretrizes, eu acho complicado colocar a questão emocional, ela te tira um pouco do foco”.* Reciprocidade também não está presente no laço, afinal não é trocado recursos e nem informações entre os atores, apenas o Instituto Ekko que disponibiliza informações a prefeitura. Para a entrevistada 2, *“como é um relacionamento frágil e conflitivo, é complicado ta falando de reciprocidade”.*

A forma de contato entre os atores é presencial por meio de reuniões.



#### 4.2.2.12 Laço com o Ator Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma instituição federal brasileira de ensino superior localizada em Florianópolis. A Universidade oferece 71 cursos de graduação, 48 cursos de Mestrado, 33 cursos de Doutorado e 88 Especializações espalhados por seus 4 campos (Araranguá, Curitiba, Florianópolis e Joinville).

O motivo do estabelecimento do laço entre o Instituto Ekko e a UFSC advém da percepção de que a relação entre uma organização não governamental que faz pesquisa, com uma universidade que também faz pesquisa, cria oportunidades para a realização de trabalhos conjuntos. Isto pode se dar com pelo menos 3 possibilidades: através da troca de experiência, da obtenção de recursos, ou na participação de editais. Desta forma, pode-se verificar que é colaborativa a natureza do contato entre o Instituto Ekko e a UFSC.

O objetivo do Instituto Ekko com o laço com a UFSC é a união de forças para desenvolver pesquisas na área de conservação da espécie lontra. De acordo com a entrevistada 2, o objetivo do Instituto Ekko é o de *“estreitar uma relação para o desenvolvimento de pesquisas e com isso a gente pode ter tendo uma mobilidade maior, tem ali a parceria, o que um pode fazer e o outro não pode fazer, existe um equilíbrio de forças”*.

Já o objetivo da UFSC se relacionar com o Instituto, na opinião da entrevistada 2, é formar uma parceria com uma organização sem fins lucrativos que faça pesquisa, sendo essa *“uma via de acesso direto a algumas fontes de fomentação de pesquisa que talvez a universidade sozinha não consiga, porque o processo é muito burocrático”*. Tendo em vista o objetivo de cada ator em manter o laço um com o outro, permite verificar que há uma similaridade no laço.

Há troca de recursos entre o Instituto Ekko e a UFSC. Entretanto, não trata-se de recurso financeiro, conforme destaca a entrevistada 2: *“não é uma relação de dinheiro direto, é uma relação de objetivo”*. A relação e a troca são permeadas por um termo de convênio, onde em cada cláusula está definido o que os atores podem permutar. Nessas cláusulas, está estabelecido que o Instituto disponibiliza vagas para os alunos da UFSC estagiarem, e a UFSC disponibiliza seus laboratórios e equipamentos para a realização de testes científicos e de pesquisa de uma maneira geral. Além disso, o Instituto conta com o

apoio dos docentes e discentes da UFSC na realização de análises científicas.

Também há troca de informação, entretanto depende do projeto que está sendo realizado em conjunto e da frequência do mesmo. Conforme destaca a entrevistada 2, *“se a gente ta trabalhando num projetos juntos por 24 meses, sim existe uma frequência alta, se a gente não ta trabalhando e ta trabalhando em ações esporádicas eu posso dizer a ação é aleatória, esse contato é aleatório”*.

O laço entre o Instituto e a UFSC não possui afeição, entretanto a entrevistada 2 comenta que como o Instituto realiza pesquisas também assim como a UFSC, procura-se desenvolver uma relação de parceria, sem conflitos e competição. Para a entrevistada 2, o Instituto tem a idéia de que *“ninguém ta competindo com ninguém a gente ta aqui pra ta somando e não ta criando melindres”*.

O laço entre o Instituto Ekko e a UFSC esta formado desde 2004. Para a entrevistada 2, o tempo não é muito significativo para a relação. Para ela, *“as relações são estreitadas ou desenvolvidas pelo envolvimento que você tem delas”*. O envolvimento, entretanto, entre Instituto Ilhas e a UFSC, não é intenso e nem íntimo.

As ações que os atores realizam em conjunto são esporádicas, sendo estas relacionadas a demanda dos projetos, não sendo, desta forma, muito frequente. Ainda para a entrevistada 2, *“a relação é bem objetiva, estável, mas não há envolvimento emocional”*. A relação está baseada no fato de ter um objetivo, o qual deverá responder alguns questionamentos: *“o que nós vamos fazer, como nós vamos fazer, de que forma que a gente pode ta fazendo isso”*. Ou seja, *“se tem um objetivo e é esse objetivo que você deve cumprir”*. É uma relação bastante franca e profissional, sem envolvimento pessoal.

Há, entretanto, reciprocidade, uma vez que há troca de recursos entre os dois atores. O Instituto Ekko disponibiliza-se oferecendo estágios aos alunos da UFSC, e a UFSC se disponibiliza a emprestar equipamentos dos laboratórios para a realização das pesquisas do Instituto.

A forma de contato entre os atores é via e-mail e presencial.

#### 4.2.2.13 Laço com o Ator Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM)

O ICOM é um ator em comum nas redes sociais do Instituto Ilhas e do Instituto Ekko. Conforme já destacado na análise dos laços do Instituto Ilhas, o Instituto Comunitário Grande Florianópolis é uma

instituição sem fins lucrativos que opera segundo o conceito de Fundação Comunitária. Desta forma, articula pessoas e organizações para promoção do desenvolvimento comunitário na Grande Florianópolis.

O motivo do estabelecimento do contato entre o Instituto Ekko e o ICOM foram as capacitações proporcionadas pelo ICOM para o Instituto. Além do conhecimento adquirido através das capacitações, o ICOM proporcionava às organizações sem fins lucrativos participantes a inserção no Portal Transparência (portal on-line com informações sobre as organizações sem fins lucrativos de Florianópolis). De acordo com o entrevistado 3, *“o ICOM é um parceiro excelente, porque além de proporcionar capacitação técnica pros integrantes aqui da Instituição, ele é uma grande ferramenta porque ele tem o Portal Transparência, ou seja, todas as ONGs que participam desse programa de treinamento, no futuro elas são representadas pelo ICOM no portal transparência”*.

Assim, o objetivo do Instituto no laço com o ICOM, além das capacitações, é a presença no Portal Transparência, conforme afirma o entrevistado 3: *“porque a nossa intenção é sempre divulgar os nossos trabalhos, e eu acho que a transparência em primeiro lugar”*. O Objetivo do ICOM não somente no laço com o Ekko, mas também com as demais organizações sem fins lucrativos, é nas ações referentes à capacitação. Seu objetivo primordial é o de aprimorar essas instituições. Assim, percebe-se que a natureza do contato é colaborativa, e que há similaridade no objetivo do laço dos atores em questão.

Recursos não são trocados entre o ICOM e o Instituto Ekko. Ocorrem apenas troca de informações por meio das capacitações e do Portal Transparência.

O entrevistado 3 argumenta que *“todas as ONGs são convidadas a participar desse programa que eles (ICOM) chamam de programa trainee, que é o treinamento do staff que integra as ONGs, no sentido de treinar ou capacitar esse técnico visando a captação de recurso, gerenciamento da instituição, propondo idéias e propondo trabalho em grupo dentro da instituição pra mostra como está formado o seu grupo que a gerencia”*. Através da fala do entrevistado, fica evidente que há grande repasse de informações nessas capacitações. Ainda para o entrevistado, *“é um treinamento bem legal, visando não só esse treinamento da equipe, visando o futuro, a captação de recurso tentando mostrar idéias de como você se tornar auto sustentável, a tua instituição... Eles davam as diretrizes de como agir, passo a passo, desde o início: como criar uma ONG, como gerenciar, como captar recurso”*.

Além das informações que o ICOM passa através das capacitações, cabe destacar que o Instituto também contribui levando informações importantes até o ICOM. A fala do entrevistado 3 demonstra isto com clareza: *“a gente disponibiliza a nível de grupo o nosso conhecimento, como é a nossa instituição, como a gente gerencia os nossos trabalhos aqui. Então, todas as ONGs apresentam essa idéia ali dentro e eles compartilham não só com os integrantes, mas também com o próprio gerenciamento do ICOM, que eles querem saber como você toca a sua ONG, como você faz pra captar recurso, quais são as estratégias de marketing da sua empresa, da sua ONG”*. Além disso, o entrevistado 3 comenta que *“todas as experiências técnicas, as oficinas que foram debatidas em cada reunião, elas foram bem refletidas e debatidas também entre a equipe aqui do Instituto. Veio também o técnico lá do ICOM conhecer a instituição, conversou também com cada pessoa que trabalha aqui, fez uma auto avaliação que vai ser divulgada agora esse mês da nossa ONG, como tá. Acho que foi uma troca de valores muito válida, não só pra eles que ficaram conhecendo um pouco do que era a logística aqui da instituição, mas também a gente aprendeu muito com eles”*.

Além das trocas de informações através das capacitações, há troca também por meio do portal transparência, uma vez que o Instituto tem que disponibilizar uma série de informações para que o ICOM divulgue no site do portal. De acordo com o entrevistado 3, esse portal é importante pelo fato de apresentar organizações sem fins lucrativas sérias, *“Ai você tem um investidor que quer investir um recurso e essa coisa toda e não quer dar o recurso pra ONG do seu João, ele entra no Portal Transparência e vê as ONGs sérias que tem ali dentro”*.

Apesar do entrevistado ter destacado que *“todas as atividades que a gente (Instituto Ekko) se propôs a fazer com o ICOM foi muito positivas”*, apesar de relatar que há um relacionamento excelente entre as organizações, e que as capacitações proporcionadas pelo ICOM foram bastante válidas, não se pode considerar que há afeição entre os atores. Há apenas uma profunda e bem proveitosa relação profissional.

O laço entre o Instituto e o ICOM foi formado em 2010. Em março do mesmo ano houve a primeira capacitação, a qual teve término em novembro. De acordo o entrevistado 3, *“anualmente recebemos o convite pra participar, a capacitação é anual. O próximo ano é uma outra temática. São módulos anualmente... você tá anualmente se graduando para que você aprenda a gerenciar a sua instituição”*.

Os encontros para as capacitações são realizados duas vezes por semana a cada 15 dias. Essa frequência no relacionamento caracteriza a

relação como intensa. Além de intensidade, a relação também apresenta intimidade, uma vez que há um alto grau proximidade, havendo muita troca espontânea entre os atores.

Reciprocidade também está presente, principalmente nas trocas de informações, conforme destaca o entrevistado 3 ao declarar que o Instituto *“participa desse treinamento, mas também disponibiliza a nível de grupo o nosso conhecimento, como é a nossa instituição, como a gente gerencia os nossos trabalhos aqui”*.

A forma de contato entre os atores é presencial.

#### 4.2.2.14 Laço com o Ator Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA)

A Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA) tem como objetivo mobilizar empresários que buscam fortalecer o segmento de atividades de aventura no Brasil, tendo como base o associativismo e a oferta segura e responsável de atividade. A ABETA conta hoje com 305 associados presentes em 23 estados brasileiros, e 23 comissões regionais formalizadas. Entre suas principais ações estão a busca da excelência empresarial no turismo de aventura, crescimento do mercado, alcance e projeção internacional, qualificação dos profissionais, implementação da cultura da Gestão da Segurança, e a cultura do mínimo impacto em ambientes naturais.

Antes de relatar o motivo do estabelecimento do contato entre o Instituto Ekko e a ABETA, cabe destacar que o Instituto começou a desenvolver o conceito de ecovolunturismo juntamente com a Secretaria de Turismo de Florianópolis. Assim, como a ABETA é a principal instituição representante de turismo e turismo de aventura, o Instituto se filiou a ela com o intuito de dar continuidade no desenvolvimento do conceito. Entretanto, o ecoturismo, conceito este trabalhado pela ABETA, não necessariamente contempla o turismo de conservação, o qual o ecovolunturismo está ligado. Desta forma, o conceito trabalhado pelas duas organizações eram diferentes. Tendo em vista estas diferenças, o Instituto não se associou a ABETA. Houve uma filiação, entrando em uma categoria especial, de convidado. Porém, o conceito trabalhado pelo Instituto é divulgado na ABETA, conforme destaca o entrevistado 1: *“então hoje dentro da ABETA a gente procura também divulgar esse conceito. A ABETA tem sido um bom parceiro nesse sentido porque ela é muito ativa, muito articulada em nível federal, principalmente com outras agências de ecoturismo”*. Desta forma,

diante dos fatos destacados, percebe-se que a natureza do contato é colaborativa.

O principal objetivo do Instituto com o laço com a ABETA é, de acordo com o entrevistado 1, *“divulgar o turismo de conservação e divulgar o Projeto Lontra dentro desse segmento, tentar tornar o ecovolunturismo no Brasil mais popular”*. O entrevistado, entretanto, não soube dizer qual é o objetivo da ABETA no laço com o Instituto. Para ele, o conceito de ecovoluntarismo é um *“outro paradigma que a gente ta colocando em voga, às vezes é um pouco difícil as pessoas entenderem o que a gente ta querendo, talvez até a gente também tenha um pouco de dificuldade de colocar isso pra eles”*. Pela própria dúvida do entrevistado, somado ao fato de que o objetivo do Instituto seja a divulgação do conceito de ecovolunturismo, visão esta não compartilhada pela ABETA, percebe-se que não há similaridades no laço entre os atores.

Não há troca de recurso entre o Instituto Ekko e a ABETA. Entretanto, há troca de informação através de cursos de capacitação. A equipe do Instituto já participou de duas capacitações, com o objetivo de ter uma segurança maior no campo de estudo. Uma destas abordou o tema segurança em trilhas, realizada em Santo Amaro da Imperatriz – SC, e a outra capacitação foi relativa à segurança dentro da organização, a qual foi realizada virtualmente. Além das capacitações, as trocas de informações acontecem através de materiais que o Instituto envia para que a ABETA publique em seu site. O entrevistado 1 destaca: *“eu preparo notas, realeases e mando pra eles e eles publicam nos jornais deles on-line”*, objetivando também cativar mais pessoas para trabalhar junto ao Instituto.

Em termos de afeição, o entrevistado 1 comentou que *“além dessa formalidade de realeases de colocar no site e essa contrapartida de ambas as organizações, todas as vezes que eu precisei eu tecliei com eles via skype, trocando idéias e sugestões de uma forma bem informal também, em função disso eu diria que a gente tem uma relação boa”*. Porém, não há maiores evidências suficientes que apontem a existência de uma amizade entre os atores.

O laço entre o Instituto Ekko e a ABETA foi formado há 2 anos. Esse tempo de convivência para o entrevistado 1 foi bem produtivo, para ele *“ainda tem campo muito grande pela frente pra se aprofundar e trocar mais idéias e experiências”*.

Em termos de intensidade, observou-se que o laço não é intenso. Caracteriza-se por uma baixa frequência, beirando ao esporádico. De acordo com o entrevistado 1, *“a cada três meses a gente*

*tá trocando alguma idéia com eles, é um estágio bem inicial”. O entrevistado justifica-se: “como eu acumulo muita coisa e como o meu trabalho é mais focado na pesquisa então é complicado, as vezes eu não mantenho aquela regularidade que deveria ter com um skateholder como a ABETA, teria que ter muito mais contato, deveria ta alimentando muito mais eles de informações e proporcionando a eles também poderem tá nos divulgando melhor, mas pra isso precisa ter uma pessoa trabalhando só pra isso aí”.*

Também pode-se verificar que não há traços de intimidade no contato, conforme relata o entrevistado 1: *“nunca tivemos um contato direto, pessoal. Então é um contanto um pouco meio distante”.*

Entretanto, a reciprocidade esta presente na relação. Tal evidência pode ser encontrada neste trecho da fala do entrevistado 1: *“tudo que eu encaminho pra eles, eles respondem, estão sempre prontos pra discutir alguma coisa pela internet, a gente também sempre se coloca a disposição pra eles também”.*

Cabe destacar ainda que a forma de contato entre os atores é virtual, por meio do skype.

#### 4.2.2.15 Laço com o Ator Anuário de Gestão Ambiental

O motivo do estabelecimento do contato entre o Instituto Ekko e o Anuário de Gestão Ambiental é a divulgação do trabalho do Instituto. Caracteriza-se a natureza do contato como sendo de base colaborativa.

De acordo com a entrevistada 2, o objetivo do laço do Instituto para com o Anuário é *“a divulgação da nossa transparência”*. E acrescenta que o objetivo do Anuário com o Instituto é *“mostrar o potencial das organizações não governamentais”*. Desta forma, pode-se perceber que há similaridade no laço entre os atores.

Não há troca de recursos entre o Instituto Ekko e o Anuário de Gestão Ambiental. Apenas há troca de informação, através de questionários que o Anuário envia ao Instituto a fim de informar sobre a organização e os trabalhos que vem desenvolvendo. A entrevistada 2 comenta que *“anualmente, todo mês de outubro, eles nos mandam esse questionário né? A gente tem um tempo pra gente ta preenchendo, esse tempo a gente respeita sempre, preenche o questionário (e como eu te falei da um trabalho danado) e daí eles publicam no anuário do ano”*.

Não foi verificada afeição entre os atores, conforme pode ser constatado pela fala da entrevistada 2: *“o Anuário é uma coisa muito*

*informatizada e muito mecânica, não existe laço de afeição e nada disso.”*

O laço entre o Instituto Ekko e o Anuário de Gestão Ambiental se formou em 2004. Não apresentando troca de recursos, há, no entanto, troca de informações através do preenchimento do questionário a respeito da organização e do desenvolvimento dos projetos.

Cabe destacar que o laço não apresenta intensidade e nem intimidade, conforme pode ser verificado pelas falas da entrevistada 2: *“a relação é numérica mesmo, apenas sob demanda”; “não existe uma relação emocional, não existe nada disso. É uma relação extremamente comercial, extremamente indicativa, porque a gente tem que ta mostrando o que a gente fez”*.

O laço também não apresenta reciprocidade, conforme destaca a entrevistada 2: *“como é que você vai medir uma relação de reciprocidade se ela é numérica, se ela é feita com questionário?”*, justificando que não há uma interação entre as partes, apenas um repasse de informações.

A forma de contato entre os atores é virtual através de e-mail. Para a entrevistada 2, é *“uma relação on-line”*.

#### 4.2.2.16 Laço com o Ator Assistência Médica Veterinária Vida Selvagem

O contato entre o Instituto Ilha e a Veterinária Vida Selvagem começou através do primeiro resgate de lontra efetuado pelo Instituto em 2001. Na época, o Instituto não possuía estrutura física para atender o animal. A Veterinária Vida Selvagem, no entanto, que trabalha com animais silvestres, deu toda assistência no resgate do animal. A partir deste momento, os dois atores começaram a trabalhar de forma mais efetiva. Assim, pode-se observar que a natureza do contato entre os atores é colaborativa.

O objetivo do Instituto no laço com a Veterinária é a busca pelo auxílio na assistência às lontras em cativeiro. O objetivo é também reforçado pelo fato de que as leis ambientais exigem o envolvimento de um responsável técnico. Já o objetivo da Veterinária, na opinião do entrevistado 3, é *“ter essa parceria bem formatada no sentido de estar aprendendo também com a gente (Instituto Ekko), trabalhar com os mustelídeos, publicar trabalhos em conjuntos com o Instituto Ekko, desenvolver trabalhos na área aqui em parceria, enfim tem todo esse trabalho aí”*. Conclui-se, desta forma, que existe similaridade no objetivo do laço entre os atores.



Não são trocados recursos entre o Instituto e a Veterinária Vida Selvagem, apenas informações. Além do atendimento aos animais, a Veterinária assessora também nas palestras que o Instituto realiza, havendo troca de informações, conforme destaca o entrevistado 3: *“quando precisa falar da área dele, ele tá sempre presente”*. Além disso o entrevistado destaca que há troca de informações entre os atores através dos *“trabalhos técnicos, informações do Instituto, informações dos trabalhos desenvolvidos, informações do boletim on-line”*. Ainda para o entrevistado 3, *“são várias informações decorrentes da semana, o que tá ocorrendo durante a semana a gente tá trocando idéia, enfim”*.

O laço também apresenta afeição. De acordo com o entrevistado 3, o Rogério (veterinário da Vida Selvagem) é uma pessoa sempre muito prestativa, atuando no Instituto mesmo quando na inexistência de recursos financeiros para sua remuneração. Por esta disponibilidade, a amizade acabou sendo formada.

Conforme já relatado, o Instituto e a Veterinária Vida Selvagem se relacionam desde 2001. De acordo com o entrevistado 3, *“o veterinário sempre foi o mesmo, ele estava aqui semanalmente, duas vezes por semana, até agora nesse mês de novembro”*. Tendo se extinguido os recursos financeiros do projeto ao fim no mês de novembro, houve a necessidade de dispensar a equipe. O veterinário foi também incluso no corte, mas no entanto, para o entrevistado *“isso não quer dizer que se precisar um atendimento de emergência, ele (o veterinário) é acionado, ele vem com o maior prazer sem problema nenhum”*. Percebe-se que o laço apresenta intimidade, e a intensidade é conotada pela frequência do contato: semanal, em uma relação bem transparente. O entrevistado 3 ainda destaca: *“relação de amizade, afeto, o amor pelos bichos, o amor pelo trabalho, enfim”*.

O laço entre os atores também apresenta reciprocidade. Conforme relata o entrevistado 3, *“O Rogério (veterinário da Vida Selvagem) em si, o que eu percebo, é que se tu tem recurso ele está aqui, se tu não tem ele também está. Então, esse relacionamento é bem importante, porque hoje não só ele é prestativo no sentido de tá atendo os animais, mas também quando a gente tá com recurso pra manutenção do veterinário, manter ele, ele também tá presente. Então que nem agora, acabou o recurso ... então ele tá presente, vem aqui, gasta gasolina, atende os bichos, faz toda essa historia aí”*. Pela fala do entrevistado 3, percebe-se que a disposição dos atores é recíproca um ao outro.

A forma de contato entre o Instituto e a Veterinária Vida Selvagem é exclusivamente presencial.

#### 4.2.2.17 Laço com o Ator Kha João da Cunha Empreendimentos

A Kha João da Cunha Empreendimentos se situa na Ilha de Porto Belo em Santa Catarina, e está relacionada ao turismo de visitação. O empreendimento possui restaurantes e bares, o que atrai os visitantes principalmente no verão.

O motivo do estabelecimento do contato entre o Instituto Ekko e a Kha João da Cunha Empreendimentos foi a conservação do habitat da lontra. No empreendimento do Sr. Alexandre (dono da Kha Empreendimentos), estabelecido numa Ilha, havia uma lontra que o Instituto Ekko continuamente monitorava. Através desta atividade, observou-se que a lontra permanecia na Ilha no inverno, e desaparecia no verão, quando da presença de turistas. Como forma de protegê-lo, os dois atores começaram a trabalhar juntos, havendo a empresa permitido que a área fosse permanentemente isolada. O instituto, por sua vez, designou um estagiário para atender aos turistas, orientando quanto à existência do animal, visando garantir a permanência da lontra. Em virtude desta interação, estabeleceu-se um laço cuja natureza é colaborativa.

O objetivo do Instituto com o laço com esse ator é proteger a lontra que se encontra na área do Kha Empreendimentos. Devido à ação dos turistas e da ausência da lontra no verão, o entrevistado comenta que *“se ela não pode tá usando aquilo ali em determinado período do ano ela fica mais exposta. Então, eu queria garantir aquela área pra ela”*, destacando que esse era o objetivo do Instituto Ekko. O Objetivo da Kha Empreendimentos na relação com o Instituto é ter uma pessoa qualificada que garanta a conservação da lontra que se encontra ali no seu empreendimento. Desta forma, percebe-se que há similaridade no objetivo dos atores com o laço formado.

Não há troca de recurso entre o Instituto Ekko e a Kha Empreendimentos, há apenas troca de informação. Conforme relata o entrevistado 1, a troca de informação *“sempre foi uma coisa bastante direta nas reuniões, trabalhos publicados, apresentados em congressos, tudo era encaminhado pra eles... O parceiro tem que saber o que esta sendo feito”*. Ainda de acordo com o entrevistado 1, *“a troca de informações, a alimentação de informações é sempre importante. Tudo tem que tá disponível pra eles ali porque eles podem tá usando pro trabalho deles ali de educação ambiental”*

Também há troca de afeição, conforme destaca o entrevistado 1: *“ai a gente começou uma relação de amizade. Deu um apoio assim, até*

*hoje ele quer a gente lá”. Amizade esta que se estendeu além dos limites institucionais, relatado pelo entrevistado 1: “o Alexandre já veio aqui, já chegamos a sair, fazer piquenique até lá na Ilha de Inhatomirim pra conversar e tal. Sempre que eu to passando lá eu vou lá. A gente ta sempre disponível. É muito bacana”.*

O laço entre o Instituto e a Kha Empreendimentos se formou em 2000. E de acordo com o entrevistado 1, *“Essa parceria foi muito bacana até hoje... Tem uma relação muito boa, excelente”.*

Mesmo em 11 anos de relacionamento, o entrevistado 1 comenta que *“a gente (o Instituto) não perdeu o contato, a gente ainda mantém o contato, tivemos algumas reuniões ai um tempo atrás lá com ele e tal, pra tentar manter a nossa visitação lá e ta contribuindo mais pelo menos na parte da educação ambiental”.* Desta forma, a relação pode ser considerada intensa.

E além de intensa, o laço também possui intimidade, que pode ser observado através da fala do entrevistado: *“é uma relação bacana, tem um envolvimento emocional”.*

Reciprocidade também está presente no laço, devido à troca de afeição e disponibilidade entre as partes, desde o primeiro momento. Além disso, para o entrevistado há uma reciprocidade porque *“há uma admiração mútua ali, essa comunhão de valores, essa coisa de jogar limpo, de poder colocar os sentimentos por trás disso e poder ta falando sobre isso, isso é bem importante. Sempre teve oportunidade, essas aberturas tanto de um lado quanto de outro pra estarmos conversando”.*

A forma de contato entre os atores é predominantemente presencial, mas também há uma comunicação por e-mail e telefone.

#### 4.2.2.18 Laço com o Ator Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis

O Instituto sempre teve projetos que incluíam trabalhos de mobilização social. O primeiro projeto relacionado a essa mobilização, chamado Pró Lontrinhha, tinha o objetivo de realizar atividades pertinentes à Educação Ambiental com crianças de 3 a 5 anos no Refúgio Animal do Instituto. Entretanto, a partir de 2010 quando houve a confirmação da aprovação do edital da Petrobras, esse projeto do Instituto mudou de foco, pois um dos requisitos do projeto financiado era atingir um público escolar maior, de preferência às escolas.

Devido a esse requisito do financiador, o Instituto começou a divulgar o projeto nas escolas por meio da Secretaria de Educação, a

qual enviou kits de divulgação (folders e cartazes) para todas as escolas dos 22 municípios da Grande Florianópolis. Através da divulgação, as Escolas começaram a entrar em contato com o Instituto para verificar a possibilidade de visitar o projeto.

Por mais que a primeira iniciativa do contato com as Escolas Municipais e Estaduais tenha sido um requisito da Petrobras, cabe destacar que o Instituto já realizava um projeto parecido, relacionado à Educação Ambiental com crianças. Hoje, o objetivo do Instituto com as Escolas é trabalhar o conceito da lontra e sua preservação, bem como divulgar o projeto. A idéia é que o professor trabalhe também esse conceito em sala de aula e depois compareça no Instituto com seus alunos para conhecer o projeto e os animais. O objetivo das Escolas com o Instituto, de acordo com o entrevistado 3, é poder realizar uma ida à campo, conhecer o projeto, como funciona, quais os objetivos, e conhecer os animais que estão em cativeiro no Instituto.

Diante do que foi relatado, pode-se dizer que a natureza do contato é social, uma vez que o Instituto desenvolve ações de caráter social, com foco ambiental, com as Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis. Além disso, cabe destacar que há similaridade na relação entre os atores.

Não há troca de recursos entre as Escolas e o Instituto, o que há é troca de informação. A equipe do Instituto passa informações para os alunos e professores sobre a ecologia da lontra, biodiversidade, ecossistema. De acordo com o entrevistado 3, esse repasse de informações garante um *“efeito multiplicador. Se a gente falar bem da lontra, a professora vai falar bem e o aluno vai falar bem. E o aluno, que é o nosso vetor das idéias, vai passando pro pai”*.

Por mais que haja uma natureza do contato social entre as escolas e o Instituto, não se pode considerar que há afeição, amizade entre os atores. O entrevistado 3, justifica essa falta de afeição afirmando que *“não tem tempo... o tempo das escolas é muito rápido”*. As visitas acontecem duas vezes por semana, sendo que cada semana é uma escola diferente.

O laço do Instituto com as escolas começou em 2010. O entrevistado 3 comenta que *“desde o início, fevereiro de 2010, a gente foi se aprimorando no sentido de melhoramento em ambas as partes, não só apresentação mesmo do projeto para os alunos, mas também a questão de mostrar pra eles principalmente a idéia de que a preservação é muito importante em todos os sentidos”*.

Há intensidade na relação, uma vez que a frequência do contato entre os atores é duas vezes por semana. O Instituto inclusive

ultrapassou seus indicadores relacionados ao número de escolas que o visitaram.

Entretanto, o relacionamento não é caracterizado como íntimo, uma vez que não apresenta um envolvimento emocional entre as Escolas e o Instituto. Por mais que não haja tal envolvimento, o relacionamento não é caracterizado como frio, afinal há um vínculo com as Escolas até mesmo depois das visitas. O entrevistado 3 confirma isso através de sua fala *“o professor saindo daqui ele trabalhava o conceito da lontra em sala de aula e ali eles elaboraram vários projetinhos, idéias e até mesmo, principalmente para as criancinhas de 6 a 10 anos, eles desenhavam historinha da lontra... muitas vezes os diretores mandavam por e-mail os trabalhos que eles executavam em sala de aula”*.

Não há reciprocidade na relação, uma vez que não há troca de recurso, informação ou afeição. As informações são disponibilizadas apenas pelo Instituto.

O entrevistado 3, esclarece como é a forma de contato entre o Instituto e as Escolas *“tudo iniciou com a divulgação dos folders do projeto, depois contato telefônico, e-mail e por final, presencial, aqui no projeto”*.

#### **4.2.3 Análise geral dos laços da rede do Instituto Ekko Brasil**

No manto da pesquisa a rede do Instituto Ekko conta com 18 atores, sendo eles Petrobrás, a Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte, a Fundação Maurício Srotsky, Ecovoluntários, Ecovolunteer Program, Responsible Travel, Cybelle Planète, Go Abroad, Polícia Ambiental, Ibama, Prefeitura Municipal de Florianópolis, UFSC, ICOM, ABETA, Anuário de Gestão Ambiental, Veterinária Vida Selvagem, Kha João da Cunha Empreendimentos, Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis.

Levando em conta como critério o motivo do estabelecimento do laço, os 18 atores da rede do Instituto Ekko podem ser agrupados em três grupos, os quais estão diretamente relacionados à natureza do contato de cada laço. O primeiro grupo caracteriza-se por haver troca de recursos financeiros entre os atores e por apresentar uma natureza econômica entre esses atores e o Instituto. Pertencem a esse grupo 7 atores sendo eles: Petrobrás, a Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte, a Fundação Maurício Srotsky, Ecovoluntários, Ecovolunteer Program, Responsible Travel, Cybelle Planète. Com a Petrobras e a Secretaria do Estado a troca de recurso financeiro se dá através da aprovação de um projeto por edital. Com a Fundação Maurício Srotsky

a troca de recurso financeiro foi através de uma ação pontual. Com os ecovoluntários a troca de recursos financeiros é realizada por meio do pagamento de diárias, uma vez que eles se hospedam no Instituto para poder participar de suas atividades e pesquisa. Cabe destacar ainda que devido a essa participação a natureza do contato entre o Instituto Ekko e os ecovoluntários também pode ser considerada colaborativa. Com as agências de viagens (Ecovolunteer Program, Responsible Travel e Cybelle Planète) a troca de recursos é diferente, é o Instituto que fornece recursos financeiros para as agências e não o contrário como ocorre com os outros atores. Apesar do motivo mais importante para o estabelecimento da relação dos atores desse grupo ser a troca de recursos financeiros, isto não exclui a possibilidade do contato apresentar outros propósitos, ou seja, apresentar também outra natureza do contato além da econômica. Assim, é o caso dos ecovoluntários (conforme já relatado) e da Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte que, além da natureza do contato com o Instituto Ekko ser econômica, possui também uma natureza colaborativa, uma vez que o Instituto de apresentar, por meio da Secretaria, o trabalho que vem desenvolvendo no Estado, principalmente ligado ao ecovoluntarismo.

O segundo grupo caracteriza-se por ter projetos conjuntos em desenvolvimento entre os atores e o Instituto e por apresentar, desta forma, uma natureza colaborativa. Esse grupo é formado por 10 atores, sendo eles: Go Abroad, Polícia Ambiental, Ibama, Prefeitura Municipal de Florianópolis, UFSC, ICOM, ABETA, Anuário de Gestão Ambiental, Veterinária Vida Selvagem e Kha João da Cunha Empreendimentos. O terceiro e último grupo da rede apresenta um ator que é beneficiado pelas ações e projetos desenvolvidos pelo Instituto, sendo caracterizado, desta forma, como um laço de natureza social, uma vez que o Instituto desenvolve ações de caráter social com foco ambiental com esse ator. Nesse grupo se encontra apenas um ator beneficiado, tendo em vista que as suas ações revertem inteiramente para a melhor compreensão e manutenção dos ecossistema relacionados a cada espécie, promovendo a conservação destas no ambiente natural em que elas se encontram. O ator pertencente a esse grupo são as Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis.

Observou-se que todos os atores da rede do Instituto Ekko possuem similaridade no objetivo do laço com o Instituto, exceto a ABETA. Este ator apresentou ter um objetivo de contato com o Instituto Ekko, enquanto o Instituto apresentou ter outro objetivo de contato com a ABETA, ou seja os atores não apresentam objetivos similares de contato entre eles. Barnett e Golson (2011) destacam que

pesquisas sugerem que similaridade entre atores predispõe em direção a um maior nível de confiança interpessoal e atração do que seria esperado entre atores diferentes. Em dois anos de contato esse nível de confiança interpessoal não foi alcançado, uma vez que além de não apresentar similaridade o contato entre o Instituto e a ABETA não apresenta também afeição, intensidade, intimidade, a justificativa para isso além do tempo de relacionamento é a diferença de objetivos entre os atores com esse laço.

Cabe destacar ainda que similaridade entre os atores dentro de uma rede promove a comunicação freqüente (KRAATZ, 1998). Entretanto, alguns atores demonstraram ter similaridades no objetivo do laço, mas não apresentam uma comunicação freqüente. É o caso de 7 atores da rede do Instituto: Petrobrás, Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte, Fundação Maurício Srotsky, Ecovolunteer Program, Prefeitura Municipal de Florianópolis, UFSC e Anuário de Gestão Ambiental. Esses atores possuem similaridades no objetivo do laço com o Instituto Ekko, entretanto sua comunicação não é freqüente. A justificativa que pode ser dada para os atores como a Prefeitura, a UFSC e o Anuário é o fato de serem atores de natureza colaborativa, no qual o Instituto não desenvolveu projetos em conjunto, ou mesmo desenvolveu poucas vezes no ano. A pouca freqüência no contato com a agência de turismo Ecovolunteer Program pode ser justificada pelo fato desse ator estar afastado não apenas do Instituto, mas também dos outros atores de sua rede, conforme destacado pelo entrevistado 1. Já os atores Petrobrás, Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte, e Fundação Maurício Srotsky pertencentes ao primeiro grupo, cuja troca de recursos é financeira a freqüência no contato deveria ser maior, não apenas por possuir similaridades no laço com o Instituto, mas também por serem atores que oferecem apoio financeiro para desenvolver os trabalhos propostos.

Tendo em vista os recursos trocados ou transferidos entre os atores, observou-se que com quatro atores do primeiro grupo (caracterizado por haver troca de recursos financeiros entre os atores): Petrobrás, a Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte, a Fundação Maurício Srotsky, Ecovoluntários houve transferência de recursos financeiros deles para o Instituto Ekko. Os demais atores desse grupo: Ecovolunteer Program, Responsable Travel, Cybelle Planète houve transferência de recursos financeiros do Instituto Ekko para eles. Dos dezoito atores da rede do Instituto, 9 atores, ou seja metade dos atores da rede, não apresentaram nenhum tipo de troca ou transferência de recurso, como é o caso da Go Abroad, Ibama, Prefeitura Municipal

de Florianópolis, ICOM, ABETA, Anuário de Gestão Ambiental, Veterinária Vida Selvagem, Kha João da Cunha Empreendimentos, Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis. Os outros dois atores Polícia Ambiental e UFSC apresentaram trocas ou transferências de recursos variados. Com a Polícia Ambiental a troca de recursos se dá por meio da disponibilização da sua estrutura para a realização de pesquisa e principalmente a troca se dá através do resgate das lontras. A Polícia coleta os animais e aciona a equipe do Instituto, que por sua vez apanha os animais para manter em sua base de cativeiro. Com a UFSC a troca se dá por meio da disponibilização de laboratórios e equipamentos para a realização de testes científicos e de pesquisa de uma maneira geral, além disso, o Instituto também disponibiliza vagas de estágio para os discentes da UFSC.

Todos os laços da rede do Instituto apresentam troca de informação. Com a Petrobras e a Secretaria do Estado as informações são sobre o projeto financiado, entretanto com a Secretaria há ainda troca de informações em reuniões, nas quais o Instituto é convidado a dar sugestões de melhorias relacionadas a biodiversidade, ecologia e até sobre o turismo. Com a Fundação Maurício Srotsky há troca de informações através dos eventos que a Fundação organiza, o Instituto é sempre convidado para comentar sobre a lontra, sua conservação e biodiversidade. A troca de informações com os ecovoluntários acontece antes, durante e até mesmo após sua estadia no Instituto. Com as agências de viagens (Ecovolunteer Program, Responsible Travel, Cybelle Planète e Go Abroad) há muita troca de informação sobre os ecovoluntários e na divulgação dos projetos do Instituto no exterior. Com a Polícia Ambiental, IBAMA, Veterinária Vida Selvagem, Kha João da Cunha Empreendimentos e com as Escolas a troca de informações está relacionada basicamente com a lontra. Além dessa troca de informações sobre a lontra, com a Polícia Ambiental houve também troca de informações através de capacitações. Essa troca de informações através de capacitações também ocorreu com o ICOM e ABETA. Com a UFSC a troca de informação depende do projeto conjunto em execução. Por fim, com a Prefeitura e com o Anuário de Gestão Ambiental a troca de informações é sobre o Instituto e os projetos que ele desenvolve.

O Instituto Ekko Brasil, na análise dos laços com os dezoito atores, demonstrou possuir afeição com cinco deles: Petrobrás, Ecovoluntários, Responsible Travel, Veterinária Vida Selvagem e Kha João da Cunha Empreendimentos. Cabe destacar que três desses atores possuem natureza econômica de contato (Petrobrás, Ecovoluntários e



Responsable Travel) e os outros dois (Veterinária Vida Selvagem e Kha João da Cunha Empreendimentos) apresentam natureza colaborativa com o Instituto Ekko. Conforme já destacado, um laço forte para Krackhardt (1992) deve possuir afeição. Desta forma, pode-se considerar que, em termos de afeição, esses cinco atores da rede do Instituto Ekko que a possuem são mais fortes que os demais laços que não tem afeição. Cabe destacar ainda que destes atores que possuem afeição, quatro deles (Ecovoluntários, Responsable Travel, Veterinária Vida Selvagem e Kha João da Cunha Empreendimentos) foram considerados como os quatro laços mais fortes da rede do Instituto Ekko. Isso será detalhado com mais precisão adiante.

Observou-se que os laços estabelecidos na rede com pouco tempo de existência entre os atores (de 5 meses a 3 anos), não apresentaram todas as características de um laço considerado nesse estudo, como é o caso da Petrobrás, Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte, Fundação Maurício Srotsky, Cybelle Planète, Go Abroad, Prefeitura Municipal de Florianópolis, ICOM, ABETA e das Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis. Entretanto, o pouco tempo de contato com o Instituto Ilhas permitiu a Go Abroad troca de recursos, informação, intensidade e reciprocidade, não apresentando apenas afeição e intimidade. Outros dois atores Cybelle Planète e ICOM mesmo com pouco tempo de contato com o Instituto também apresentaram quase todas as características de um laço forte, não apresentando apenas afeição com o Instituto Ekko. A justificativa para esses três atores terem se sobressaído na questão de uma relação boa a curto tempo, foi o fato de exercerem trabalhos importantes com o Instituto. O ICOM através de suas capacitações está contribuindo diretamente com o Instituto Ekko, o que propicia intensidade, intimidade e reciprocidade entre os atores mesmo com apenas 2 anos de relacionamento. Já a Cybelle Planète e a Go Abroad contribuem com o Instituto divulgando seu projeto no exterior e fazendo a ligação entre os ecovoluntários e o Instituto. Sendo essa ligação entre os atores muito importante, as duas agências conseguiram em pouco tempo de contato possuir características de um laço forte com o Instituto. O Instituto ainda possui laços de 7 a 10 anos com atores que também não conseguiram conquistar todas as características de um laço forte. A Polícia Ambiental é um deles, e em 7 anos de contato não apresenta afeição e intimidade com o Instituto Ekko. A UFSC e o Anuário de Gestão Ambiental mesmo com 8 anos de relação, o Ecovolunteer Program com 9 anos de relacionamento e o IBAMA com 10 anos de relação, também não apresentam afeição, intensidade e intimidade com o Instituto, por mais

que o tempo tenha proporcionado isso. Entretanto, os ecovoluntários (10 anos), a Responsible Travel (9 anos), a Veterinária Vida Selvagem (10 anos) e a Kha João da Cunha Empreendimentos (11 anos) apresentaram todas as características de um laço forte (afeição, intensidade, intimidade e reciprocidade) e até mesmo levando em conta o tempo de contato caracterizam-se por serem os laços mais forte da rede do Instituto Ekko.

Relacionado à intensidade, observou-se que só há um relacionamento intenso com 10 atores: Ecovoluntários, Responsible Travel, Cybelle Planète, Go Abroad, Polícia Ambiental, Ibama, ICOM, Veterinária Vida Selvagem, Kha João da Cunha Empreendimentos e Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis. Cabe destacar que quatro desses atores pertencem ao primeiro grupo caracterizado por haver troca de recursos financeiros entre os atores (Ecovoluntários, Responsible Travel, Cybelle Planète, Go Abroad), cuja natureza do contato com o Instituto é econômica. Os outros cinco atores pertencem ao grupo de desenvolvimento de projetos conjuntos (Polícia Ambiental, Ibama, ICOM, Veterinária Vida Selvagem, Kha João da Cunha Empreendimentos), cuja natureza é colaborativa. E por fim, o único ator da rede do Instituto de natureza social (Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis) também apresenta intensidade na relação com o Instituto. De acordo com Granovetter (1973), laços fracos são vínculos definidos por pouca frequência nos contatos, mas que oferecem acesso a informações e a recursos além daqueles disponíveis em seu círculo social mais próximo. Já os laços fortes são formados por relações de maior frequência e com maior proximidade no círculo de convívio mais íntimo. Para o autor, a frequência está relacionada à intensidade do laço. Desta forma, de acordo Granovetter (1973), os atores Ecovoluntários, Responsible Travel, Cybelle Planète, Go Abroad, Polícia Ambiental, Ibama, ICOM, Veterinária Vida Selvagem, Kha João da Cunha Empreendimentos e Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis são considerados laços fortes tendo em vista a intensidade do contato com o Instituto Ilhas.

Constatou-se ainda que o Instituto possui intimidade com 6 atores de sua rede, sendo eles: Ecovoluntários, Responsible Travel, Cybelle Planète, ICOM, Veterinária Vida Selvagem e Kha João da Cunha Empreendimentos. Assim, ficou evidenciado que com esses atores há envolvimento pessoal, há confiança, bem como troca de confidências, o que garante que o relacionamento seja mais íntimo. Além dessas características ficou evidenciado também que com 4 atores (Ecovoluntários, Responsible Travel, Veterinária Vida Selvagem e Kha

João da Cunha Empreendimentos) há ainda afeição, amizade. Há grandes probabilidades de que quando em um relacionamento há troca de afeição, este tende a ter intimidade entre os atores, entretanto isso não ocorreu com a Cybelle Planète e com o ICOM, uma vez que a amizade entre esses atores e o Instituto ainda não foi formada.

Constatou-se que todos os laços nesta rede são recíprocos, exceto o laço com a Prefeitura Municipal de Florianópolis, Anuário de Gestão Ambiental e com as Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis. Conforme já destacado, Recuero (2009) assegura que nem todos os laços são recíprocos. Entretanto, Barnett e Golson (2011) destacam que a reciprocidade é uma tendência das pessoas para devolverem um favor. O compromisso e os princípios de compatibilidade, presentes na reciprocidade, referem-se à noção de que quando os atores comprometem-se com uma idéia ou objetivo, eles são mais propensos a concordar com ações e solicitações que são consistentes em seu compromisso. Assim, Barnett e Golson (2011) vão ao encontro de Granovetter (1973) ao assegurar que laços mais fortes apresentam mais reciprocidade do que os laços fracos. Neste caso então, a Prefeitura, o Anuário e as Escolas podem ser considerados laços fracos.

Observou-se ainda que a forma de contatos pode ser caracterizada como exclusivamente presencial, exclusivamente virtual, predominantemente presencial ou predominantemente virtual. Quatro atores, dentre os dezoito, apresentaram um envolvimento exclusivamente presencial, a Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte, a Prefeitura Municipal de Florianópolis, o ICOM, a Veterinária Vida Selvagem, atores estes pertencentes ao segundo grupo, caracterizado pelo desenvolvimento de projetos conjuntos. Cinco atores apresentaram um contato somente virtual como é o caso do Ecovolunteer Program, Cybelle Planète, Go Abroad, ABETA e do Anuário de Gestão Ambiental. Três atores apresentaram um contato predominantemente virtual: Petrobrás, Responsible Travel e IBAMA. Os demais atores, totalizando seis atores, apresentaram contato predominantemente presencial: Fundação Maurício Srotsky, Polícia Ambiental, Kha João da Cunha Empreendimentos, Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis. De acordo com Thompson (1998) na interação face a face os indivíduos relacionam-se na aproximação e no intercâmbio de formas simbólicas em um ambiente físico compartilhado, já na interação não presencial (internet, telefone, cartas) o diálogo ocorre, mas remotamente no espaço e/ou no tempo e normalmente sem deixas simbólicas. Entretanto não pode-se afirmar sua



Ecovo- luntários	Econômica e Colaborativa	Sim	Financeiro	Troca de informações antes, durante e após a estadia dos ecovoluntários	Sim	10 ano	Alta	Sim	Sim	Predomi- nante- mente presencial, mas ocorre também virtual
Ecovo- lunteer Program	Econômica	Sim	Financeiro	Muita troca de informação sobre os ecovoluntários e na divulgação dos projetos do Instituto	Não	9 anos	Baixa	Não	Sim	Exclusi- vamente virtual
Respon- sable Travel	Econômica	Sim	Financeiro	Muita troca de informação sobre os ecovoluntários e na divulgação dos projetos do Instituto	Sim	9 anos	Alta	Sim	Sim	Predomi- nantemen- te virtual, mas já ocorreu presencial
Cybelle Planète	Econômica	Sim	Financeiro	Troca de informação sobre os ecovoluntários e na divulgação dos projetos do Instituto	Não	1 ano	Alta	Sim	Sim	Exclusi- vamente virtual
Go Abroad	Colaborativa	Sim	Não há troca	Muita troca de informação sobre os ecovoluntários e na divulgação dos projetos do Instituto	Não	3 anos	Alta	Não	Sim	Exclusi- vamente virtual
Polícia Ambiental	Colaborativa	Sim	Empréstimo da estrutura para realizar pesquisa. A Polícia também disponibiliza as lontras	Informações sobre a lontra. Capacitações. Troca de informações em eventos realizados pelos atores.	Não	7 anos	Alta	Não	Sim	Predomi- nante- mente presencial, mas ocorre também virtual

Ibama	Colaborativa	Sim	Não há troca	Troca de informações recíprocas sobre as lontras e as leis do Ibama	Não	10 anos	Alta	Não	Sim	Predominantemente virtual, mas ocorre também presencial
Prefeitura Municipal de Florianópolis	Colaborativa	Sim	Não há troca	Informações sobre trabalhos que o Instituto desenvolve em sua sede.	Não	2 anos	Baixa	Não	Não	Exclusivamente presencial
UFSC	Colaborativa	Sim	IEB oferece estágios e a UFSC empresta equipamento	Existe troca, mas as informações e a frequência das mesmas vão depender do projeto em execução	Não	8 anos	Baixa	Não	Sim	Predominantemente presencial, mas ocorre também virtual
ICOM	Colaborativa	Sim	Não há troca	Capacitações. Troca de informações também no Portal Transparência	Não	2 anos	Alta	Sim	Sim	Exclusivamente presencial
ABETA	Colaborativa	Não	Não há troca	Capacitações. Trocas de informações através de notas e <i>realeases</i>	Não	2 anos	Baixa	Não	Sim	Exclusivamente virtual
Anuário de Gestão Ambiental	Colaborativa	Sim	Não há troca	Informações a respeito do Instituto e dos projetos em desenvolvimento	Não	8 anos	Baixa	Não	Não	Exclusivamente virtual
Veterinária Vida Selvagem	Colaborativa	Sim	Não há troca	Informações sobre os animais e em eventos	Sim	10 anos	Alta	Sim	Sim	Exclusivamente presencial

Kha João da Cunha Empreendimentos	Colaborativa	Sim	Não há troca	Informações sobre a conservação da lontra	Sim	11 anos	Alta	Sim	Sim	Predominantemente presencial, mas ocorre também virtual
Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis	Social	Sim	Não há troca	Informações sobre a ecologia da lontra, biodiversidade, ecossistema	Não	2 anos	Alta	Não	Não	Predominantemente presencial, mas ocorre também virtual

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme já discutido, os laços, estes podem ser classificados como fortes ou fracos. Para Granovetter (1973) laços fracos são definidos por pouca frequência nos contatos, mas oferecem acesso a informações e recursos, já os laços fortes são formados por relações de maior frequência e com maior proximidade no círculo de convívio íntimo. Independente da intensidade do laço, Granovetter (1973) assegura que a força de uma ligação é a combinação, provavelmente linear, de quantidade de tempo, de intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos. Para Krackhardt (1992) um laço forte (relação *philos*) deve atender a três condições necessárias, sendo elas: interação, afeto e tempo. Para Nohria (1992) os laços podem diferir se baseados na amizade, conselho, trabalho, se o que flui através deles são recursos, informações ou afeição, se são laços fortes ou fracos, se são laços unitários ou múltiplos, “cara a cara” ou por meio de vínculo eletrônico. Uzzi (1997) utiliza o conceito de laços imersos (caracterizados pela natureza pessoal dos relacionamentos de uma organização) e laços *arm’s length* (diferenciam-se pela natureza não repetitiva das relações e também pelo foco especialmente em questões mais econômicas). Com base nos autores, esse estudo caracteriza os laços a partir do seu conteúdo e da força da ligação, podendo estes ser fracos ou fortes. Fica convencionalizada nesta pesquisa que laços mais fortes apresentam troca de recursos, troca de informação, afeição, tempo, intensidade, intimidade, reciprocidade e forma de contato presencial (não necessariamente diária, entretanto a existência de um contato presencial alguma vez).

Com base no critério adotado para o estudo, caracteriza-se como o laço mais fraco da rede do Instituto Ekko o laço com o Anuário

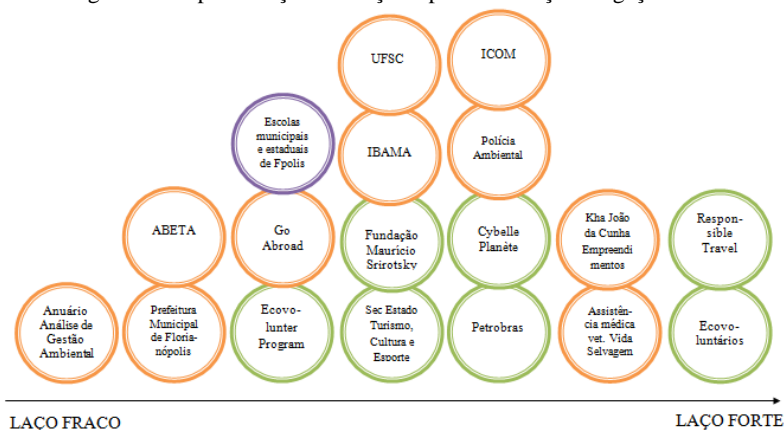
de Gestão Ambiental, por este apresentar um único ponto que sugere alguma força na ligação, que é a troca de informações. Porém, o laço com este ator não apresenta troca de recurso, afeição, nem intensidade, intimidade, reciprocidade e forma de contato alguma vez presencial. A idade do laço entre o Instituto e o Anuário é de 8 anos, entretanto, esse tempo não pode ser considerado válido uma vez que os atores praticamente não interagiram um com o outro. O laço com a Prefeitura Municipal de Florianópolis e a ABETA também é caracterizado como laço fraco também pelo fato deste apresentar apenas dois pontos que caracterizam o laço forte. A Prefeitura apresenta troca de informações e contato presencial, já a ABETA apresenta troca de informações e reciprocidade no laço. Esses dois atores apresentam apenas 2 anos de contato com o Instituto, sendo um dos contatos mais recentes, essa pode ser uma justificativa pela relação não se apresentar mais forte. Os laços com duas agências de viagens (Ecovolunteer Program e Go Abroad) e com o único ator cuja natureza é social (Escolas Municipais e Estaduais da Grande Florianópolis), também são caracterizados como laços fracos, pois apresentam somente três pontos que caracterizam um laço como forte. Ecovolunteer Program apresenta troca de recurso, informação e reciprocidade, já a Go Abroad apresenta troca de informação, intensidade e reciprocidade, as Escolas apresentam troca de informação, intensidade e forma de contato presencial. Outros laços com quatro atores Secretaria do Estado de Turismo, Cultura e Esporte; Fundação Maurício Srotsky; Ibama e UFSC também são caracterizados como laços fracos. Ainda assim, interpretados numa escala, são laços considerados mais fortes dos que os laços até aqui discutidos, pois apresentam quatro características de laços fortes. A Secretaria, a Fundação e a UFSC apresentam troca de recurso, informação, reciprocidade e forma de contato presencial. Já o Ibama apresenta ao invés de recurso, intensidade na relação com o Instituto. O laço com a Petrobrás, Cybelle Planète, Go Abroad, Polícia Ambiental e com o ICOM é mais forte do que os laços aqui apresentados, pois esse laço apresenta cinco características de um laço forte. Petrobras apresenta troca de recurso, informação, afeição, reciprocidade, e forma de contato alguma vez presencial. A Cybelle Planète apresenta troca de recurso, informação, intensidade, intimidade e reciprocidade. A Polícia Ambiental apresenta troca de recurso, informação, intensidade, reciprocidade e forma de contato presencial e por fim o ICOM apresenta troca de informação, intensidade, intimidade, reciprocidade e forma de contato presencial.



O laço com a Veterinária Vida Selvagem e com o Kha João da Cunha Empreendimentos, dois laços pertencentes ao grupo dos financiadores, pode ser considerado uma relação forte, por esta apresentar troca de informação, afeição, intensidade, intimidade, reciprocidade e forma de contato por vezes presencial, só não apresenta troca de recursos entre os atores. O laço com os ecovoluntários e com a Responsible Travel apresentam troca de recurso e informação, afeição, tempo significativo de contato, intensidade, intimidade, reciprocidade e forma de contato por vezes presencial, ou seja, possuem todas as características de uma ligação considerada forte neste estudo. Assim, cabe destacar que os laços mais fortes da rede do Instituto foram apresentados por dois atores do primeiro grupo cuja característica é a troca de recurso financeiro. Mesmo pertencendo a esse grupo, esses atores foram fundamentais no desenvolvimento do Projeto Lontra, e foi após esse desenvolvimento que o Instituto foi formado. Desta forma, esses dois atores são considerados os laços mais fortes da rede do Instituto Ekko Brasil.

Toda essa discussão dos laços fortes e fracos da rede do Instituto Ekko podem ser melhor visualizada na figura 10.

Figura 10 - Apresentação dos laços a partir da força de ligação



Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.4 Análise da Gestão do Instituto Ekko do Brasil

Neste tópico será apresentada a gestão do Instituto Ekko Brasil, por meio da análise dos seus objetivos e tomada de decisão.

##### 4.2.4.1 Objetivos

Na análise da dimensão objetivos procurou-se verificar a forma de definição e origem, o processo de estabelecimento e a maneira de difusão dos objetivos na organização.

O Instituto Ekko Brasil surgiu por meio do Projeto Lontra. Tal projeto funcionava como uma iniciativa do Carvalho Júnior, um dos fundadores do Instituto e atual diretor geral de projetos e pesquisas. Entretanto, com o passar do tempo, o Projeto Lontra foi conquistando outros horizontes e se tornando um projeto maior, chegou até ser conhecido e reconhecido no exterior através das agências de viagens e da participação de ecovoluntários. A entrevistada 2 comenta que *“O Projeto Lontra, desde 2000, trabalha com o turismo de conservação, ele trás ecovoluntários do mundo inteiro, os quais participam das nossas atividades. E mediante pagamento pra subsidiar a pesquisa, eles ficam aqui e vivenciam essa vida de pesquisador. Então, como era um projeto que já tava recebendo um público de pessoas muito grande, a gente viu a necessidade de criar uma pessoa jurídica, porque, até então, ele tava todo atrás de uma pessoa física, o próprio fundador do Projeto Lontra”*.

Desta forma, devido ao crescimento do projeto, a equipe viu a necessidade da criação de um instituto para gerenciar esse e outros projetos de uma forma mais transparente, uma vez que até então o dinheiro pago pelos ecovoluntários eram depositados na conta do atual diretor geral de projetos e pesquisas. O entrevistado 1, atual diretor geral, confirma isso através de sua fala *“eu não podia tá recebendo recurso que era de fora, em minha conta. Então, a princípio, o Instituto foi criado dentro dessa minha necessidade especial, pra eu conseguir me livrar dessa coisa do ecovoluntário depositando na minha conta do exterior”*. Assim, devido a essa necessidade, o entrevistado 3 comenta que a equipe do projeto *“sentou e decidiu criar uma ONG, um instituto, no qual já no nascimento dele teria a grande função e obrigação de gerenciar um projeto que estava em andamento, que era o Projeto Lontra”*.

Para o entrevistado 1, *“o Instituto Ekko Brasil surgiu com um projeto auto sustentável funcionando, que tinha onde se basear, onde se referencia, que era o Projeto Lontra. Então, ele (o Instituto)*

*basicamente pegou essa experiência do Projeto Lontra expandiu pro lado social pro lado da educação ambiental”.*

De forma resumida, a entrevistada 2, comenta que *“o Projeto Lontra deu esse start pra o Instituto Ekko Brasil fundar em 23 de outubro de 2004”*. Em 2004 o Instituto foi criado por um grupo de pessoas, que tinham outras propostas de trabalho, não somente relacionada à lontra. A proposta também estava aliada à educação ambiental, com trabalhos voltados às crianças da comunidade, envolvendo além das questões ambientais, questões sociais. De acordo com a entrevistada 2, quando o instituto foi criado *“os fundadores eles tinham um objetivo que era realizar um trabalho sério, um trabalho organizado, independente de qualquer outro ... mas a gente tinha que ter planejamento, tinha que ter uma gestão adequada e pra isso que a gente tinha que ter esses valores em mente. Realizar um trabalho sério, organizado, independente. Isso foi o que nos motivou a fundar o Instituto Ekko Brasil”*.

Os objetivos hoje do Instituto estão relacionados à conservação da biodiversidade, a conservação e divulgação da lontra e o alcance da sustentabilidade financeira. Na entrevista realizada com a equipe do Instituto, cada um dos três entrevistados apresentou um objetivo diferente. O entrevistado 1, relatou que o objetivo do Instituto hoje é *“fazer a conservação da biodiversidade como um todo ao mesmo tempo trabalhando com as gerações futuras e trabalhando com a qualidade de vida das comunidades em torno dos projetos, em torno de um instituto de trabalho”*. A entrevistada 2 destacou que o objetivo hoje do Instituto é estar *“trabalhando com a conservação da lontra e principalmente tornar a lontra um animal conhecido da população”*. Já o entrevistado 3, destacou que o objetivo é *“deixar de ser um instituto de pesquisa e se tornar adulto agora... fortalecer o instituto, no sentido de captação dos recursos, aprovação de projetos”*. O fato dos entrevistados terem apresentado cada um, um objetivo diferente demonstra falta de foco da equipe.

De acordo com Simon (1979) a existência de um objetivo se torna o principal critério para determinar que coisas serão feitas na organização, assim se há objetivos diferentes não há foco para determinar que coisas deverão ser feitas, por mais que esses objetivos se complementem. Etzioni (1976), entretanto destaca que os objetivos das organizações têm muitas funções. De acordo com o autor, pela apresentação de uma situação futura, indicam uma orientação que a organização procura seguir. Para ele, os objetivos constituem, também, uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma

organização e, na verdade, até sua existência. Além disso, o autor destaca que, os objetivos servem como padrões, através dos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização, isto é, sua eficiência e seu rendimento. Desta forma pode-se considerar que a conservação da biodiversidade é o objetivo que indica uma orientação que o Instituto procura seguir; a conservação e divulgação da lontra é sua fonte de legitimidade que justifica suas atividades; e o alcance da sustentabilidade financeira é o objetivo padrão.

O entrevistado 1 ainda destaca que o Instituto apresenta uma missão, a qual segundo ele é *“Manutenção da biodiversidade, conservação de ecossistemas e espécies ameaçadas, através da pesquisa e da mobilização social, como forma de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades, deixando um legado positivo às gerações futuras”*. A missão destacada por ele é a mesma missão apresentada nos documentos da organização. Ainda, para o entrevistado, os objetivos estão relacionados aos projetos do Instituto, os quais refletem a missão e a visão da organização: *“o Instituto Ekko Brasil não tem um objetivo em específico, tem a missão dele, a visão, os valores, essa coisa toda. O objetivo está dentro dos projetos, então cada projeto tem seus objetivos, eles têm que tá refletindo a missão e a visão da instituição. Mas aí sim o objetivo pode ser definido, mas de acordo com o projeto”*.

O motivo que levou ao surgimento da missão do Instituto, bem como dos objetivos dos projetos, foram as crenças das pessoas envolvidas na fundação do Instituto. Cabe ainda destacar que esses objetivos tiveram como origem a participação dos ecovoluntários e das agências de viagens parceiras; o histórico da pesquisa e do Projeto Lontra; as metas a serem seguidas. O entrevistado ainda relata, dentro dessa perspectiva da origem dos objetivos, que *“outros projetos que foram desenvolvidos em outros locais e outros autores que eram lidos na área de Educação Ambiental, na área de pesquisa, que a gente (membros do Instituto Ekko) também considerava muito, acabamos incorporando dentro da criação do Instituto valores, idéias”*.

Devido as origens desses objetivos, o entrevistado 1 destaca que não houve mudanças nos objetivos do Instituto, segundo ele *“o que houve foi um aprimoramento do texto, da missão, da visão”*. O entrevistado 1 ainda destaca que *“houve um parceiro nosso muito importante nesse sentido, que é o ICOM. E o ICOM desde o início, ele começou em 2004, se não me engano, eles começaram a ter esse trabalho com a gente. E eles cobravam: ‘não, o que vocês escreveram*

*da missão não tá muito bom, aquilo não é bem missão, vocês tem que melhora então' (...) havia muito essa troca de informação".* Esse aprimoramento da missão e da visão também teve alteração devido a algumas análises organizacionais realizadas no Instituto Ekko. Sobre isso o entrevistado 1 comenta que *"a gente (Instituto Ekko) fez muita análise aqui dentro, acho que foram duas ou três. Só o ICOM fez duas, depois mais uma outra pessoa que era especialista na área também trabalhou 6 meses fazendo uma análise institucional. O engraçado é que todas elas em comum diziam que eu era o principal problema da instituição, por causa do Projeto Lontra eu acabava atraindo muita atenção e eu acabava virando uma figura muito forte. Eles não queriam que isso acontecesse no instituto. Então, desde o início, eles queriam sumir comigo".*

De acordo com a entrevistada 2, além do aprimoramento na missão e na visão, há sim mudança nos objetivos ao longo do tempo. Para ela, essa mudança está relacionada às demandas do instituto. O entrevistado 3, corrobora com a entrevistada 2 e assegura que *"os objetivos principais do instituto a gente nunca mudou, desde a fundação até hoje, o que muda é que muitas vezes a gente tem que se adequar a uma situação (...) tem que se adequar totalmente ao recurso, seja ela humano ou recurso financeiro".* Para Simon (1979) os objetivos de uma organização tendem a adaptar-se constantemente aos valores mutáveis da clientela, ou para atrair novos grupos de clientes destinados a substituir aqueles que o deixaram de ser. Entretanto, Simon (1979) destaca sobre a adaptação dos objetivos em organizações empresariais, o Instituto no caso enquadrado como uma organização sem fins lucrativos, apresenta adaptações nos objetivos tendo em vista a equipe de trabalho e às exigências das empresas financiadoras. Salles e Dellagnelo (2005) já destacavam em seu estudo uma preocupação com as formas de poder que envolvem as parcerias de financiamento, poder esse capaz de alterar ou fazer com que as organizações adaptem seus objetivos para poder se encaixar nos editais.

Entretanto, tal adapção não faz com que o Instituto altere por completo seu objetivo. Para o entrevistado 3, o Instituto Ekko Brasil tem como objetivo *"melhorar a qualidade de vida dos povos e comunidades tradicionais, através de emprego de técnicas sustentáveis aplicadas a conservação da biodiversidade e do turismo de conservação. Nasceu com isso e esta até hoje assim".*

O entrevistado 3 ainda argumenta que *"esse objetivo foi criado desde o início do Instituto Ekko através de reuniões com a própria comissão fundadora, sócios fundadores e aí até hoje a gente mantém*

isso”. Essas reuniões com a equipe fundadora se estenderam por 4 anos, de 2000 a 2004. Desta forma, foram 4 anos se articulando e estudando estratégias para fundar o instituto. De acordo com a entrevistada 2, foram 4 anos *“estudando estratégias pra chegar numa equação pra poder gerenciar os projetos”*. A entrevistada ainda comenta que alguns questionamentos foram feitos para elaborar uma estratégia: *“qual era a melhor forma da gente tá gerenciando os projetos? Como uma empresa? Não. Não era o nosso objetivo. Como uma organização não governamental a gente ia tá conseguindo atingir a questão dos valores, fazer um trabalho sério com relação a conservação da lontra”*.

Além dos objetivos terem sido formados através das reuniões com a comissão fundadora, o entrevistado 3 comenta que foram formados partindo basicamente do que estava sendo realizado no Projeto Lontra, *“então houve com a experiência do ecovoluntário, das comunidades”*.

Assim, de acordo com os 3 entrevistados os objetivos foram formados em comum acordo com as pessoas envolvidas no processo de fundação do instituto. Isso vai ao encontro do que Simon (1979) assegura, para o autor um objetivo da organização é, indiretamente, um objetivo pessoal de todos os seus participantes, no caso o objetivo do Instituto é o objetivo pessoal de seus fundadores. A entrevistada 2 ainda comenta que os objetivos foram formados através de *“diversas assembléias que a gente fez, ouvindo as pessoas, ouvindo especialistas, fazendo consultoria, a parte jurídica”*.

Em termos de formalização, os entrevistados 2 e 3 comentam que os objetivos estão formalizados no estatuto da organização. Para eles, inclusive é o estatuto que norteia as ações do Instituto. Conforme já destacado por Simon (1979) a maioria das organizações são orientadas por determinada finalidade ou objetivo que constitui o propósito em função do qual as decisões e as atividades da organização são dirigidas. No Instituto tais objetivos estão presentes no estatuto, o qual guia as ações e decisões do Instituto Ekko.

Ainda sobre a formalização dos objetivos, o entrevistado 3 argumenta que tal formalização vai depender de cada projeto. Para ele, *“por exemplo, o Projeto Lontra hoje patrocinado pela Petrobras, os objetivos são bem formalizados, bem definidos, tem que ser cumpridos”*. Os outros projetos, entretanto, não precisam de tanta formalização.

Apesar da formalização dos objetivos não ser apresentados em todos os projetos, o entrevistado 1 comenta que os objetivos são conhecidos pelos membros internos da organização e também pelos próprios stakeholders. O que de certa forma, não deixa de ser uma

formalização, uma vez que os objetivos são conhecidos pelos membros internos através de relatórios e pelos membros externos através, de acordo com o entrevistado 1, *“do site, através da assessoria de imprensa que larga os realeases na imprensa, e através das malas diretas, em contato direto via email que também o assessor de imprensa faz pra divulgar os projetos e os resultados”*. O entrevistado ainda destaca que isso é frequentemente difundido, *“toda semana. Isso é contínuo aqui dentro. Tem um blog da lontra e um facebook, tem o twitter, tem o flicker, tem o próprio site. Então isso tudo é alimentado semanalmente pra que as pessoas possam tá sabendo o que tá acontecendo. Tem que ser muito transparente, pra quem quiser saber, tem que tá disponível”*.

Os objetivos são conhecidos pelos membros internos através das reuniões realizadas. O Entrevistado 3, comenta que *“trimestralmente a gente (Instituto Ekko) faz reuniões com os membros da diretoria, e eles têm o poder de decisão também. Então, a gente reúne toda a diretoria, e troca idéias, mostra o trabalho. A nossa diretoria não é uma diretoria ativa no sentido de tá aqui todos os dias, mas trimestralmente a gente se reúne aqui com eles e apresenta o que foi feito. Nessas reuniões os objetivos dos projetos são disseminados”*.

Baseado em tudo que foi destacado nesse tópico, observa-se que a organização foi formada com um projeto auto sustentável funcionando. A experiência desse projeto e a abertura de novas idéias relacionadas à educação ambiental, garantiram a fundação do Instituto. Os objetivos hoje do Instituto se encontram relacionados à conservação da biodiversidade, a conservação e divulgação da lontra e o alcance da sustentabilidade financeira, além disso, cabe destacar que os objetivos estão relacionados aos projetos do Instituto, os quais refletem a missão e a visão da organização.

O motivo que levou ao surgimento dos objetivos do Instituto foram as crenças das pessoas envolvidas na fundação do Instituto, e por estas pessoas os objetivos foram criados. Esses objetivos ainda tiveram como origem a participação dos ecovoluntários e das agências de viagens parceiras; o histórico da pesquisa e do Projeto Lontra; as metas a serem seguidas; projetos desenvolvidos em organizações similares e autores teóricos na área de Educação Ambiental e na área de pesquisa.

Os objetivos ao longo do tempo apresentaram um aprimoramento no texto, auxiliado por um dos atores pertencentes a rede social do Instituto. Além do aprimoramento, houve adaptações nos objetivos frente aos recursos humano e financeiro.

Quanto ao processo de estabelecimento dos objetivos, observou-se que o objetivo principal do Instituto foi criado desde o início do Instituto Ekko através de um trabalho de 4 anos por meio de reuniões com a comissão fundadora e sócios fundadores articulando e estudando estratégias para fundação e criação. Além dessas reuniões, os objetivos foram formados partindo das realizações do Projeto Lontra. Assim, cabe destacar que os objetivos foram formados em comum acordo com as pessoas envolvidas no processo de fundação do Instituto.

Sobre sua formalização, os objetivos se encontram formalizados no estatuto da organização. Entretanto, uma formalização vai depender de cada projeto, se for um projeto financiado há uma formalização mais criteriosa.

Quanto a forma de difusão, pode-se verificar que os objetivos são difundidos na organização por meio relatórios e através das reuniões realizadas trimestralmente. Fora da organização os objetivos são difundidos através da assessoria de imprensa por meio de *realeases* na imprensa, malas diretas, através de um *blog*, *facebok*, *twitter*, *flicker* e através do site da organização.

#### 4.2.4.2 Tomada de Decisão

Na análise da tomada de decisão procurou-se verificar os atores envolvidos no processo, os critérios de escolha utilizados, as informações, a dinâmica do processo e as tensões envolvidas.

Os atores envolvidos no processo de tomada de decisão do Instituto vão depender da decisão que vai ser tomada. Diante das decisões mais rotineiras quem toma as decisões é a equipe de trabalho do Instituto, que corresponde ao coordenador geral de projetos e pesquisa, a coordenadora dos projetos de educação ambiental e turismo de base comunitária e ao coordenador de logística e coleta de dados. De acordo com o entrevistado 3 *“a nossa equipe é uma equipe pequena que desde o início. A gente sempre priorizou trabalhar com uma equipe enxuta, todas as decisões, sejam ela pra elaboração de projeto e discussões do andamento de todas as diretrizes aqui do instituto, a gente toma em conjunto, partindo sempre da coordenação geral que é do Júnior (coordenador geral de projetos e pesquisa)”*. O entrevistado ainda comenta que a tomada de decisão *“é baseada assim: coordenação geral, coordenação de logística, coordenação financeira e conceito da nossa diretoria”*. Para a entrevistada 2, as decisões estão mais envolvidas com o diretor geral: *“atualmente o nosso gestor de projetos aqui é o Júnior, então existe muitas decisões que ele toma em função da*



*própria experiência e do preparo dele, mas que ele não toma unilateralmente. A gente sempre precisa convocar uma assembléia pra decidir tal fato, principalmente coisas ligadas diretamente ao Instituto. Mas, coisas ligadas indiretamente ao projeto cabe a ele porque é a pessoa que tá a frente a mais de 25 anos na pesquisa com a lontra. Então a gente confia muito nessa experiência que ele tem com a lontra”.*

Assim, além da equipe de trabalho do Instituto Ekko, também estão presentes na tomada de decisão a diretoria do Instituto. De acordo com o entrevistado 3 essas pessoas da diretoria *“não são tão ativas, tão presentes, mas elas são informadas de todos os passos. As decisões que a gente toma aqui também passa por esse conselho né?”*. O entrevistado 3 ainda comenta que *“a idéia sempre foi convocar eles para todas as tomadas de decisões, mas normalmente as principais ações aqui estão sendo tomadas a cada 3 meses. A gente reúne a diretoria e passa pra eles todas as informações decorrentes do trimestre. E aí eles opinam... quando necessário a gente consulta eles”*.

Cabe destacar ainda que também participam de algumas decisões, além da equipe e da diretoria, alguns atores da rede social do Instituto Ekko. A entrevistada 2 comenta que esses atores participam *“indiretamente, porque às vezes existem decisões que são desse público, que são dessas pessoas. Que a gente vê que existe a necessidade de você tá ajustando os teus objetivos em função dos atores, dos objetivos que você tem com os atores externos. Se isso não acontece eu acho que fica muito, uma coisa muito fria, muito em blocos”*.

Os motivos que levam a tomada de decisão vão depender do tipo de decisão que precisa ser tomado. Se forem decisões relacionadas à submissão de projetos para fontes financiadoras, o que guia a tomada de decisão são as exigências impostas pelos financiadores. O entrevistado 3 destaca que *“normalmente na elaboração do projeto a gente sempre segue as diretrizes os regulamentos impostos pelas fontes financiadoras. Então, normalmente essas decisões são tomadas por esses editais que normalmente têm as suas regras a serem seguidas”*. Montañó (2005) destaca que essas exigências podem levar a organização a uma perda de identidade, descaracterizando sua atuação. Roesch (2002) ainda destaca que essas parcerias com financiadores podem gerar ricos às organizações sem fins lucrativos, como uma excessiva burocratização.

Entretanto, se forem decisões relacionadas aos projetos em andamento, o que guia essas decisões é a experiência de cada membro da equipe. A entrevistada 2, comenta que um membro da equipe que sempre é levado em consideração na hora de tomar uma decisão é o

coordenador geral dos projetos e da pesquisa. A entrevistada assevera que *“existe uma opinião que é bem importante pra nós que é a do coordenador de projeto que é hoje o Júnior, a opinião dele é muito importante, mas existe a opinião dos outros também, que apesar de não estarem ligados diretamente na pesquisa, a experiência de vida deles em outras áreas nos dá essa segurança de tá norteando as novas decisões”*.

Para o coordenador geral dos projetos e da pesquisa o que é levado em conta na hora da tomada de decisão são os indicadores. O coordenador geral ainda cita exemplos de questionamentos que sempre são feitos antes de uma tomada de decisão *“Quantas saídas foram feitas? Todas as saídas foram feitas? Foram. Estava no cronograma e foi cumprido? Foi. Os recursos foram bem aplicados? Precisava quanto de dinheiro pra comprar o equipamento, como que é? Foram comprados? Onde que tã os equipamentos? Tã tudo funcionando? Não deu problema nenhum? Não. Visitas. Quantas escolas tã visitando? Qual é o número de crianças que já vieram aqui no projeto? Tá funcionando isso aí? Tá dentro do cronograma esperado? Então, todos esses indicadores que já são definidos no projeto, são cobrados no andamento dele”*. E dessa forma, respondendo tais questionamentos normalmente é tomada uma decisão em relação ao projeto em andamento ou a projetos futuros.

O coordenador geral ainda comenta que hoje o Instituto se baseia muito no conceito do PMI (Project Management Institute). *“Hoje a gente adota aqui o PMI, o conceito do Project Management Institute, baseado em cima de indicadores, a gente leva isso aí tão a serio que até hoje eu to fazendo uma outra pós graduação no SENAC sobre gestão de projetos, que é baseada no PMI, que é o que a Petrobras usa, a Vale do Rio Doce, as grandes empresas hoje usam muito essa estratégia do PMI. Então não tem historia, é o indicador ali, não adianta enrolar, que não tem enrolação não, é o indicador e resultado. Se não funciona tá fora”*.

Quanto ao horizonte de tempo considerado nas decisões, também é algo que vai depender de que decisão está em evidência. A equipe do Instituto trabalha com decisões de curto, médio e longo prazo. De acordo com o entrevistado 3 *“todo trabalho é feito praticamente através de prazos, prazos que são estipulados pelos projetos, pelos editais”*. Para o entrevistado 3 *“um projeto tem resultados que tem que ser apresentados trimestralmente, então é uma coisa mais a curto prazo. O resultado final é daqui a dois anos”*, o que pode-se considerar uma decisão a longo prazo.

As informações necessárias ao processo de decisão, também vão depender da decisão que precisa ser tomada naquele momento. Para algumas decisões, são necessárias informações numéricas e até mesmo jurídicas. Para o entrevistado 3, as informações necessárias estão de acordo com a estratégia do Instituto, que é considerada o plano de fundo do mesmo. Além disso, as informações necessárias vão também estar baseadas nos indicadores.

De acordo com os entrevistados todos os envolvidos no processo de tomada de decisão vão possuir essas informações, as quais normalmente são repassadas por meio de relatórios. Desta forma, os dados e até mesmo os resultados das ações, dos projetos do Instituto são comunicados a todos os participantes da tomada de decisão.

O entrevistada 3, relata um pouco como é a dinâmica da tomada de decisão dentro do Instituto Ekko *“As idéias são montadas, começam a ser discutidas pra definir os objetivos, que são várias áreas né? ... não é uma pessoa que vai resolver aquilo ali, são vários conhecimentos diferentes, isso é feito através de reuniões aqui presenciais e via skype. Então, fica mais fácil, não precisa viajar. A equipe hoje tem uma pessoa que trabalha e mora em São Paulo cuida da parte de design e tal, então a conversa é feita por e-mail, a outra equipe que ajuda na parte do SIG (Sistema de Informação Geográfica) é lá em Itajaí, é tudo por skype também ... tem as visitas ocasionais que as pessoas vem pra cá e se reúnem com agente. Então tudo é através de muita conversa e muita reunião”*. Assim, percebe-se que as ferramentas virtuais de comunicação auxiliam muito o Instituto nas discussões, nas reuniões e na tomada de decisão.

Frente a dinâmica o autor ainda comenta que *“a partir do momento que o projeto é aprovado, começa a funcionar, tem um cronograma de reuniões que a gente tá discutindo e resolvendo problemas pessoais ou de relacionamento ou de resultados que não estão sendo cumpridos. Então tudo isso tem que ser avaliado por todos. Agora eu, por exemplo, sou o gestor do projeto, então o gestor do projeto tem uma autonomia muito grande, pode desfazer uma equipe se quiser, se ele acha que não tá funcionando, ele tem autoridade pra isso. ... Mas, de maneira geral o funcionamento do projeto aquele café com leite, é o gestor com a equipe dele que define o cronograma de reunião, de contato”*. Por meio da fala do entrevistado fica evidente o quanto o gestor de projeto é influente na tomada de decisão do Instituto. Entretanto, o próprio gestor tem conhecimento do quanto é prejudicial toda essa influência na tomada de decisão. A fala do entrevistado vai ao encontro disso e demonstra que atitudes estão sendo tomadas para

reverter esse posicionamento *“então no projeto eu procuro hoje o máximo possível delegar funções, então muita coisa hoje eu já não faço, tem coisas no projeto que eu nem me meto. Eu nem me meto ali, eles nem deixam eu me meter, então existe já uma divisão de trabalhos de funções aqui dentro, muito mais clara”*. Assim, cada membro da equipe tem autonomia no trabalho que foi delegado e está sendo realizado, podendo tomar decisões no que diz respeito ao trabalho que está sendo realizado pelo membro da equipe.

O tempo estipulado para tomar uma decisão vai depender da decisão que tem que ser tomada, podendo ser imediato ou podendo levar um pouco mais de tempo. De acordo com a entrevistada 2 *“normalmente a gente faz uma semana, nos reunimos e daqui uma semana temos que tomar uma decisão. ... dependendo da decisão ela tem que ser imediata, dependendo ela pode aguardar. E nesse caso você tem que usar o bom senso, a maturidade e a experiência se não também é complicado, tomar decisões precipitadas”*. Depois de tomada uma decisão o comprometimento frente às ações é considerado muito importante. Para a entrevistada 2 *“uma vez tomada uma decisão, cabe ao presidente ou ao gestor de projeto levar adiante isso. Então foi decidido isso e vai ser isso e pronto, não tem muito o que ta remediando ou alterando essa decisão ou essa tomada de decisão”*.

Frente às tensões envolvidas observou-se que na maior parte das vezes não existe conflitos na tomada de decisão. De acordo com o entrevistado 3 *“normalmente quando existe um conflito a gente procura em conjunto discutir aquele tema e tentar chegar na solução desse conflito se tiver. Mas normalmente não tem porque, o que a gente procura fazer, dentro de cada função, a gente procura discuti cada tema que foi estipulado pra cada integrante”*.

Os conflitos na tomada de decisão quando ocorrem se dão de forma natural, conforme explica o entrevistado 1 *“tudo é questão de conversar e a experiência de cada um tem que ser considerada. Ninguém aqui é dono da verdade”*. O entrevistado ainda destaca que às vezes *“tu tem também que dar um corte e tal pra poder administrar a situação. Existe cobrança, às vezes dá problema, um joga pro outro, aquelas coisas que é normal né? Tem que saber, eu como gestor de projeto, por exemplo, tem que saber como lidar com isso aí. Pra enxergar onde que ta a saída”*.

Baseado nos argumentos apresentados nesse tópico observou-se que os atores envolvidos no processo de tomada de decisão do Instituto vão depender da decisão que deve ser tomada. Decisões rotineiras são tomadas pela equipe de trabalho. Outras decisões vão estar aliadas à

diretoria do Instituto. Também participam de algumas decisões alguns atores da rede social do Instituto. Os motivos que levam a tomada de decisão, da mesma forma, vão depender do tipo de decisão que precisa ser tomado. Se forem decisões relacionadas à submissão de projetos o que guia a tomada de decisão são as exigências impostas pelas fontes financiadoras; se forem decisões relacionadas aos projetos em andamento, o que guia é a experiência de cada membro da equipe; se forem decisões relacionadas aos projetos e à pesquisa o que guia são os indicadores de resultados.

Quanto ao horizonte de tempo considerado nas decisões, observou-se que também é algo que vai depender de que decisão está em evidência. A equipe do Instituto trabalha com decisões de curto, médio e longo prazo.

Pode-se verificar ainda que as informações necessárias ao processo de decisão, também dependem da decisão que precisa ser tomada naquele momento. Para algumas decisões, são necessárias informações numéricas e até mesmo jurídicas. Cabe destacar ainda que todos os envolvidos no processo de tomada de decisão vão possuir essas informações, as quais normalmente são repassadas por meio de relatórios.

Quanto à dinâmica do processo de decisão observou-se que as ferramentas virtuais de comunicação auxiliam muito o Instituto nas discussões, nas reuniões e na tomada de decisão. Além disso, observou-se que o coordenador de projetos e pesquisa é muito influente no processo de tomada de decisão do Instituto. O tempo estipulado para tomar uma decisão vai depender da decisão que tem que ser tomada, podendo ser imediato ou podendo levar um pouco mais de tempo. Depois de tomada uma decisão o comprometimento frente às ações é considerado muito importante.

Frente aos conflitos na tomada de decisão observou-se que na maior parte das vezes não existe conflitos na tomada de decisão e quando este existe, a equipe de trabalho procura em conjunto discutir o problema com o intuito de resolvê-lo da melhor forma.

#### **4.2.5 Implicações dos laços na gestão do Instituto Ekko Brasil**

Nesse tópico serão abordadas as implicações dos laços da rede presentes no Instituto Ekko Brasil. Assim, serão apresentadas e discutidas as implicações nos objetivos e na tomada de decisão do Instituto, bem como na organização de um modo geral.

Referente às implicações nos objetivos, observou-se que os ecovoluntários influenciaram na fundação do Instituto, uma vez que o laço foi formado antes mesmo da sua fundação. A influência se deu através do fato dos ecovoluntários serem uma fonte de captação de recurso, o que proporcionou condições para sua fundação. De acordo com o entrevistado 3, *“esses ecovoluntários são a receita do bolo para a sustentabilidade não só do Projeto Lontra, mas também de projetos que o Instituto gerencia”*.

Assim, sendo os ecovoluntários uma fonte de recurso, o Instituto nasceu e começou a divulgar o conceito de turismo de conservação, o qual está associado a idéia do ecovoluntariado, o qual era um dos seus objetivos.

Além disso, os ecovoluntários foram importantes na ampliação das pesquisas do Instituto, conforme relata o entrevistado 1 *“a partir do momento que começou a entrar recurso desses voluntários a gente propiciou abrir um leque da pesquisa, ou seja, saímos de só uma área de estudo, a lagoa do Peri, e começamos a trabalhar nas áreas ao entorno da ilha”*. O entrevistado 1 ainda comenta que *“a partir do momento que a gente (Instituto Ekko) começou a ter recurso, começou a comprar equipamentos novos, começou a equipar a base, começou a ter carro de locomoção e tínhamos recurso pra manter a pesquisa em si, foi muito bom. Porque aí a gente deixou de ser o Projeto Lontra numa área de estudo, somente trabalhando com a lontra nesse habitat, essa área de estudo a gente possibilitou a pesquisa e a coleta de dados em diversas áreas”*.

É importante ressaltar que o laço com os ecovoluntários, além de ter influenciado diretamente na fundação do Instituto, bem como de seus objetivos e projetos, é considerado como laço forte. Granovetter (1973) assegura que os laços fortes desempenham um papel importante, são formados por relações de maior frequência e com maior proximidade no círculo de convívio mais íntimo. Assim, o ecovoluntário é um ator cujo laço com o Instituto apresenta troca de recurso, informação, afeição, longo tempo de contato, intensidade, intimidade, reciprocidade, forma de contato presencial, refletindo, desta forma, em implicações nos objetivos do Instituto.

Como os ecovoluntários até então eram a única fonte de captação de recurso, o Instituto começou a participar de editais de financiamento para obter outra fonte de captação. Entretanto, para participar de tais editais, muitas vezes o Instituto tinha que adaptar seus objetivos e os objetivos dos projetos a fim de se adequar ao edital em vigor.

De acordo com o entrevistado 3 *“normalmente cada edital que a gente tá submetendo, a própria fonte financiadora já tem ali as suas regras, as suas diretrizes para você estar elaborando o projeto, então a gente trabalha com esses tópicos”*. O entrevistado 3 ressalta novamente que *“normalmente na elaboração do projeto a gente sempre segue as diretrizes, os regulamentos impostos pelas fontes financiadoras. Então, normalmente essas decisões são tomadas por esses editais que sempre tem as suas regras a serem seguidas”*. Por fim, o entrevistado destaca que *“tem que se adequar totalmente ao recurso, seja ela humano ou recurso financeiro”*.

A rede do Instituto Ekko apresenta dois laços com atores que viabilizaram financiamento por meio de editais (Petrobras e Secretaria do Estado, Turismo, Cultura e Esporte), sendo que um laço (Petrobras) é mais forte que o outro (Secretaria do Estado, Turismo, Cultura e Esporte). Entretanto, esses dois laços possuem influências de pesos iguais, não importando muito a força do laço, na modificação dos objetivos por meio da adequação aos editais. Conforme já relatado, essa modificação nos objetivos do Instituto, por meio da atuação dos financiadores, pode ser explicada através da literatura sobre gestão das organizações sem fins lucrativos. Silva e Silva (2002), Silva e Dellagnelo (2008), Roesch (2002), Salles e Dellagnelo (2005) e Montañó (2005) destacam que a questão do financiamento é um dos impasses referentes à gestão das organizações sem fins lucrativos. Essa busca por recursos financeiros para garantir a sobrevivência das organizações sem fins lucrativos, tem impactos na gestão, principalmente no que se refere aos objetivos e a tomada de decisão.

A entrevistada 2, destaca também que essas implicações nos objetivos não se dão somente pelas fontes financiadoras, mas sim por atores que estão envolvidos diretamente com os projetos. Para ela, *“existem decisões que são desse público, que são dessas pessoas. Que a gente vê que existe a necessidade de você tá ajustando os teus objetivos em função dos atores, dos objetivos que você tem com os atores externos, se isso não acontece eu acho que fica muito, uma coisa muito fria, muito em blocos”*.

Ainda frente às implicações nos objetivos, foi constatado que o ICOM, através de suas capacitações, teve um impacto muito grande na organização, principalmente tendo em vista a missão e os objetivos da organização. O entrevistado 1 destaca que através dessas capacitações *“...eles (ICOM) cobravam: ‘não o que vocês escreveram da missão não tá muito bom, aquilo não é bem missão, vocês tem que melhorar então...’ havia muito essa troca de informação”*. Além disso, o

*entrevistado comenta que nessas capacitações “eles querem saber como você toca a sua ONG, como você faz pra captar recurso, quais são as estratégias de marketing da sua empresa, da sua ONG”.* Através das respostas desses questionamentos o Instituto refletia sobre sua missão, objetivos, visão de futuro, sobre suas ações, ou seja, por meio desses questionamentos o ICOM gerava impactos nos objetivos do Instituto.

O ICOM pode ser considerado um laço forte da rede do Instituto uma vez que apresenta troca de informações, intensidade, intimidade, reciprocidade e um contato mais presencial. Esse laço forte gerou impactos na gestão do Instituto devido às capacitações efetuadas, uma vez que supõe-se que exista carências de instrumentos e de programas de capacitação que focalizem a singularidade desse setor (BAYMA, 1997).

A Petrobras, um dos atores financiadores dos projetos do Instituto Ekko, influência também na modificação dos objetivos do Instituto. Anteriormente o Instituto desenvolvia o Projeto Pró Lontrinha, o qual tinha o objetivo de realizar atividades pertinentes à Educação Ambiental com crianças de 3 a 5 anos no Refúgio Animal do Instituto. Entretanto, a partir de 2010 quando houve a confirmação da aprovação do edital da Petrobras, esse projeto do Instituto mudou de foco, alterando também seus objetivos, uma vez que um dos requisitos do projeto financiado era atingir um público escolar maior, de preferência às escolas.

Outro fator, que exerceu influencia da Petrobras nos objetivos do Instituto está relacionado a divulgação dos projetos. Anteriormente ao patrocínio da Petrobras, o Instituto não contava com a divulgação dos projetos que realizava, entretanto após o apoio da Petrobrás houve uma inclusão nos objetivos do projeto a parte de comunicação e divulgação das suas ações e dos seus projetos. Isso pode ser ilustrado por meio da fala do entrevistado 1 *“a parte da comunicação da divulgação nos últimos dois anos, eu posso dizer que a gente aprendeu muito e isso muito em função do apoio da Petrobrás que meio que obriga, entre aspas, mas que obriga num sentido positivo de que o trabalho tem que ser divulgado que as nossas ações tem que ser divulgadas. Então nos próximos dois anos de 2012 a 2014 nós criamos um projeto de comunicação e divulgação bem mais elaborado com muito mais recurso pra que a gente possa divulgar mais os nossos trabalhos”.* Além da inclusão da divulgação dos projetos nos seus objetivos, houve também influência na equipe do Instituto, envolvendo a contratação de outras pessoas. Baseado nisso, o entrevistado 3 comenta que *“como a gente*



*ainda é uma equipe muito pequena e a gente não tinha experiência nessa área de comunicação a gente acabava acumulando as coisas e, por exemplo, esse projeto que foi aprovado nesses dois últimos anos da Petrobras, se tu for ver o recurso que foi destinado ali dentro pra comunicação ele é irrisório, e eu achava que era bom, mas não é nada. A gente tá prevendo aqui na equipe a contratação, já inclusive selecionamos uma pessoa pra isso e vai ser a diretora administrativa aí de marketing, então é uma pessoa com mais experiência".* A contratação de outra pessoa para administrar essa parte da divulgação, vai sofrer influências na tomada de decisão do Instituto.

Tendo em vista as implicações dos laços na tomada de decisão, cabe destacar que a Petrobras possui influência nesse processo, uma vez que ela determina, por meio do edital, a forma da execução dos objetivos do projeto. Para o entrevistado 1 *"Hoje o patrocinador ele não vai tá te dando dinheiro pra fazer o que quer, não. Todas as ações elas são controladas. Primeiramente, você assina um contrato onde esse contrato tá dizendo que você deve respeitar as ações dentro de uma matriz lógica de execução dos objetivos geral e específico do projeto. Aí você tem que cumprir com aquelas metas, aqueles objetivos. Você descreve ao longo de 24 meses esses objetivos nessa matriz lógica e quando você vai realizar e como você vai realizar, qual a sua meta e o que você atingiu até o momento".* Ou seja, a tomada de decisão de muitas ações do Instituto está vinculada nessa matriz lógica exigida pela Petrobras, operando segundo a lógica e a racionalidade do setor privado, que tem o lucro como objetivo, no caso do Instituto que tem como objetivo resultados satisfatórios dos projetos (VOLTOLINI, 2004).

Ainda baseada nessa matriz lógica, o entrevistado 1 comenta que *"o projeto ele é em todo momento controlado não seria a palavra certa, ele é monitorado, se você no primeiro semestre atingiu todas as metas se você fez, o que que você fez e já que você assinou um contrato dizendo que você ia fazer aquilo naquele trimestre você tem que cumprir a rubrica do contrato, qualquer modificação que tenha acontecido você vai ter que tá justificando. Enfim, é um processo que apesar de burocrático se torna bem transparente porque você tá dizendo tudo que você tá fazendo e como você tá fazendo e de que forma você tá fazendo e qual o montante que você tá aplicando pra fazer esse objetivo".* De acordo com Silva e Silva (2002) esse monitoramento, bem como essas exigências de desempenho e prestação de contas, dos órgãos financiadores, podem trazer uma mudança profunda no perfil dessas organizações podendo-as transformar em organizações altamente

burocratizadas e com estrutura rígida, perdendo as características que as tornam únicas.

Além da matriz lógica, a tomada de decisão também é controlada por meio de indicadores, indicadores estes vinculados ao projeto patrocinado pela Petrobras. O entrevistado 3 explica que *“dentro de cada projeto da Petrobras nós temos, o que chamamos de indicadores. Então, cada indicador desse você tem que honrar até o final do recurso. Então, esse instituto ele gerencia e cobra muito dos pesquisadores aqui esses indicadores”*. Esses indicadores estão diretamente vinculados à tomada de decisão uma vez que as decisões para o projeto da Petrobras dependem do que esses indicadores apontam. Cabe destacar aqui que em busca de tais financiamentos, as organizações sem fins lucrativos muitas vezes se deparam em adotar processos que direcionam sua eficiência voltada a resultados, por meio de indicadores, como é o caso do Instituto Ekko (Silva e Dellagnelo, 2008).

Baseados ainda nos indicadores apontados pela Petrobras, o Instituto adotou o conceito do Project Management Institute (PMI), para ter um controle maior dos indicadores. De acordo com o entrevistado 3 *“a gente leva isso aí tão a sério que até hoje eu to fazendo uma outra pós graduação no SENAC de gestão de projetos, que é baseada no PMI, que é o que a Petrobras usa, a Vale do Rio Doce, as grandes empresas hoje usam muito essa estratégia do PMI”*. Assim, através da fala do entrevistado percebe-se que a utilização do conceito do PMI no Instituto se deve a Petrobras, não só pelo fato dela utilizar esse sistema na sua organização, mas também por cobrar muito os indicadores do Instituto. Andion (1998) relata que muitas vezes a gestão das organizações sem fins lucrativos baseia-se numa visão unívoca e tradicional da gestão, a qual é importada das atividades econômicas lucrativas. A utilização do PMI no Instituto Ekko é um exemplo disso. A autora ainda comenta que as técnicas utilizadas em empresas privadas são aplicadas à gestão das organizações sem fins lucrativos, sem nenhuma preocupação com as singularidades dessas últimas. Para a autora, a gestão nessas organizações deve sair dos limites estreitos do management tradicional, para tentar entender a singularidade do fenômeno em questão.

Conforme relatado a Petrobras apresenta impactos na gestão do Instituto Ekko, tanto nos objetivos da organização, como na tomada de decisão. Cabe destacar ainda que o laço com a Petrobras é considerado um dos laços fortes do Instituto por este apresentar troca de recursos e informações, afeição, reciprocidade e forma de contato presencial.

A tomada de decisão está muito relacionada aos recursos financeiros conquistados através de editais de financiamento. Anteriormente ao apoio financeiro da Petrobras o Instituto contava com o apoio financeiro dos evocolutários, e é isso que o Instituto espera, parceiros que não exigem uma prestação de contas e que garantam sua sustentabilidade financeira. Partindo dessa idéia, o entrevistado 3, destaca que quando se tem uma sustentabilidade financeira *“não precisa se preocupar: pô hoje eu tenho que tirar dinheiro da Petrobras pra comprar comida pros bichos, hoje eu tenho que tirar dinheiro da Petrobras pra publicar um banner, hoje eu tenho que tirar dinheiro pra pagar a gasolina, pra coletar o dado lá no norte da ilha. Se tu tem essa sustentabilidade pela questão dos ecovolutários você não precisa se preocupar com isso, tu vai se preocupar aonde você vai aplicar o dinheiro da Petrobras ou construir recinto, ou comprar um equipamento novo”*. Desta forma, pode-se evidenciar que o recurso financeiro está ligado diretamente a tomada de decisão, independente de estar relacionado a um laço forte ou um laço fraco. De acordo com Roesch (2002), as organizações sem fins lucrativos sofrem pressões para buscar novas formas de sustentação financeira e desta forma reduzir sua dependência das agências financiadoras, para tanto, têm necessidade de fortalecer relações com outros atores.

Ainda em relação à tomada de decisão, alguns atores financiadores exercem influência no processo decisório tendo em vista o tempo, normalmente de dois anos, destinado aos projetos financiados. O entrevistado 3 relata que *“o projeto acabou agora com o apoio da Petrobras nesse mês de novembro. E agora por a instituição não ter um recurso próprio pra manter a equipe, a equipe ela é dispensada até o momento que a gente consegue novamente recurso pra manter”*. Devido a isso, o entrevistado 3 ainda comenta que *“infelizmente o término do recurso, é sempre o nosso calcanhar de Aquiles. A gente monta uma equipe, trabalha os dois anos com aquela equipe, aquela equipe quando ela começa a sincroniza os trabalhos, infelizmente o recurso acaba e cada um tem que seguir seu rumo e se reuni novamente quando o recurso volta”*.

O entrevistado 1 também comenta sobre os problemas que esses recursos financeiros causam por terem prazo estipulado de dois anos: *“por exemplo agora, a gente trabalha 2 anos, treinou uma equipe, capacitou e infelizmente acabou o projeto com recurso a equipe se dispersa e a gente acaba ficando sem essa capacitação que a gente ficou uns 2 anos treinando né?... aprendeu aqui dentro vai embora porque a gente não tem como manter. Então esse é o problema sério,*

*isso quebra o Instituto, porque o Instituto ainda não tem uma fonte de renda própria, é isso que a gente quer trabalhar*". O entrevistado 1 ainda comenta que o recurso financeiro deveria sustentar além da estrutura física da organização, também a capacitação da equipe de trabalho *"se você conseguiu um apoio de um projeto no qual sustente toda a estrutura física e também os próprios integrantes, aí tudo bem. Mas muitas vezes não é assim que funciona, muitas vezes é aquele recurso contadinho, que se você não souber gerenciar legal e se não souber pra que fins você quer usar esse recurso você acaba se perdendo, você acaba se perdendo total"*. Assim, as decisões têm que ser planejadas e tomadas de tal forma que o recurso seja usado da maneira mais correta possível pra organização.

Além dos prazos estipulados pelos atores financiadores para financiar os projetos de determinada organização sem fins lucrativos, esses atores exercem influencia também nos prazos que as ações devem ser cumpridas. Para ilustrar isso o entrevistado 3 comenta que *"todo trabalho é feito praticamente através de prazos, prazos que são estipulados pelos projetos, pelos editais"*. Ainda para o entrevistado *"o planejamento estratégico para cada projeto depende muito do tempo que a gente vai levar pra executar aquele projeto"*.

A linguagem que deve ser usada no relacionamento com cada ator influencia não só a tomada de decisão e objetivos, mas a gestão como um todo. Sobre isso o entrevistado 3 comenta que *"a gente (Instituto Ekko) tem que tá sendo pragmático. A linguagem com o empresário é uma, a linguagem com o ecovoluntário é outra, a linguagem com o pesquisador é outra, então um político como tomador de decisão também é outra. Então a gente tem que saber qual é a linguagem que a gente tem que tá utilizando. Então tem que falar essa linguagem, é o valor agregado, é a educação ambiental, é a informação, a mídia, o marketing, isso tudo é a conversa que a gente tem com o empresário"*. Assim, pelo fato de cada laço possuir a sua linguagem há influencias nos objetivos, na tomada de decisão e na gestão como um todo, independente da força do laço.

Outra influência que ultrapassa a questão dos objetivos e da tomada de decisão, impactando na gestão como um todo, foram as análises organizacionais realizadas no Instituto, as quais também não vão depender da força do laço. De acordo com o entrevistado 1 *"a gente fez muita análise aqui dentro, acho que foram duas ou três. Só o ICOM fez duas depois mais uma outra pessoa que era especialista na área também trabalhou 6 meses fazendo uma análise institucional. O engraçado é que todas elas em comum diziam que eu (atual*

*coordenador de pesquisa e projeto) era o principal problema da instituição, por causa do Projeto Lontra eu acabava atraindo muita atenção e eu acabava virando uma figura muito forte. Eles não queriam que isso acontecesse no Instituto, então desde o início eles queriam sumir comigo”.*

Há influências ainda de outros atores que geram impactos em toda organização, inclusive na equipe de trabalho. Os ecovoluntários são um exemplo desse impacto em todo Instituto, conforme relata o entrevistado 3 *“a gente começou a receber esses voluntários do exterior, a gente teve que fazer uma capacitação a nível de staff. A gente tá trabalhando aqui hoje com pessoas de toda Europa, se você não souber falar o inglês, você não tem como se comunicar com essas pessoas. Então, esse foi o grande desafio, envolve essa galera, treina a equipe, e aprende a trabalhar, envolver um voluntario que não sabe muito bem os objetivos específicos de cada atividade, mas envolver eles de tal forma que você tem que gerencia o tempo desse voluntario aqui, tem que mostra pra ele o que tu faz, pesquisa, trabalho social, toda essa idéia”.* Ou seja, o laço com os ecovoluntários proporcionou uma profunda mudança na organização que exigiu de toda a equipe um treinamento diferenciado para poder trabalhar de maneira correta e em conjunto com esse ator.

Outro impacto na gestão, também referente aos objetivos e à tomada de decisão se dá através das capacitações que o Instituto participa. Essas capacitações podem estar relacionadas a qualquer laço, independente desse ser forte ou fraco. O Instituto normalmente participa de capacitações desenvolvidas pela ABETA, uma delas foi sobre como montar um plano de segurança no Instituto, segurança no sentido de evitar acidentes com sua equipe de trabalho, a outra foi sobre seguranças em trilhas, o que é interessante uma vez que os ecovoluntários participam com a equipe do Instituto nesses tipos de atividades. Além das capacitações com a ABETA houve também com a Polícia Ambiental, principalmente relacionado ao resgate de animais silvestres. O ICOM também desenvolveu capacitações com o Instituto, conforme relata o entrevistado 1 *“anualmente ele (ICOM) promove não só pro Instituto Ekko, mas também todas as ONGs são convidadas a participar desse programa que eles chamam de programa trainee que é o treinamento do staff que integra as ONGs no sentido de treinar ou capacitar esse técnico visando a captação de recurso, gerenciamento da instituição, propondo idéias e propondo trabalho em grupo dentro da instituição, pra mostra como está formado o seu grupo que gerencia. Enfim, é um treinamento bem legal visando não só esse treinamento da*

*equipe visando o futuro, a captação de recurso tentando tentar idéia de como você tornar auto sustentável a tua instituição”.* Assim, através dessas capacitações há muita troca de informações com o Instituto o que além de qualificar a equipe proporciona impactos variados na gestão dessa organização.

As implicações dos laços da rede presentes no Instituto Ekko Brasil, podem ser melhor visualizadas pelo quadro 10.

Quadro 10 - Implicações dos laços da rede do Instituto Ekko Brasil

IMPLICAÇÕES DOS LAÇOS DA REDE DO INSTITUTO EKKO BRASIL		
ATOR	FORÇA DO LAÇO	IMPLICAÇÃO
Ecovoluntários	Laço forte	Nos objetivos, uma vez que contribuíram na fundação do IEB. Implicações em toda organização, inclusive na equipe, uma vez que o Instituto precisou se capacitar para poder atuar com esse ator.
Todos os atores financiadores	Laço forte ou laço fraco	Nos objetivos, uma vez que o Instituto modifica seus objetivos para poder se enquadrar ao edital do financiador. Implicações também na tomada de decisão devido a prestação de contas sobre todas as ações realizadas, devido ao tempo destinado ao financiamento de recursos, e aos prazos estipulados para que as ações sejam cumpridas.
Todos os atores da rede	Laço forte ou laço fraco	Nos objetivos, uma vez que há ajustes nos objetivos a fim de adequar as ações do Instituto no perfil desses atores. Implicações na tomada de decisão e na gestão como um todo devido ao estilo de linguagem que deve ser usado pelo Instituto com cada ator social

Petrobras	Laço forte	Nos objetivos, mudança de foco do Projeto Pró Lontrinha e dos objetivos do mesmo. Implicação também nos objetivos devido a uma maior divulgação dos projetos do Instituto. Implicações na tomada de decisão, pela influência da contratação de pessoal; controle através de uma matriz lógica, indicadores e influência na adoção do conceito PMI
ICOM	Laço forte	Nos objetivos, tomada de decisão e em toda organização devido a avaliação efetuada no Instituto, a qual garantiu reflexões e mudanças na organização e também devido às capacitações realizadas.
ABETA	Laço fraco	Nos objetivos, tomada de decisão e na gestão de uma maneira geral devido às capacitações realizadas.
Polícia Ambiental	Laço forte	Nos objetivos, tomada de decisão e na gestão de uma maneira geral devido às capacitações realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora





## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação vem contribuir com os estudos realizados pelo grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional, no que diz respeito às organizações sem fins lucrativos, principalmente às relacionadas à área ambiental. Apesar de ser uma continuidade dos estudos do Núcleo, vem colaborar por concentrar-se na gestão dessas organizações, bem como na incorporação no estudo das redes organizacionais.

As questões e os objetivos apresentados na Introdução desse estudo podem ser retomados em seu conjunto nesse tópico. O problema central que levantou a realização dessa pesquisa refere-se às implicações dos laços da rede social na gestão de duas organizações ambientalistas sem fins lucrativos de Florianópolis, mais especificamente nas organizações Instituto Ilhas do Brasil e Instituto Ekko Brasil, onde foi realizada a pesquisa de campo.

Por meio do embasamento apresentado pelas abordagens teóricas e a aplicação da metodologia definida, foi possível responder aos objetivos de pesquisa estabelecidos e aqui novamente elencados:

- Identificar os atores envolvidos na rede na qual cada uma das duas organizações ambientalistas está inserida;
- Descrever os tipos de laços existentes na rede de cada uma das duas organizações ambientalistas;
- Verificar o que flui nos laços de cada uma das duas organizações ambientalistas, bem como em que circunstâncias;
- Caracterizar a gestão de cada uma das duas organizações ambientalistas através dos seus objetivos e tomada de decisão;
- Verificar as implicações entre as práticas de gestão adotadas pelas organizações estudadas e os laços existentes em sua rede.

O Instituto Ilhas do Brasil (IIB), uma das organizações pesquisadas, foi fundado em 2005, e desde então atua junto a comunidades litorâneas para promover o protagonismo social e garantir práticas sustentáveis. O Instituto conta hoje com uma equipe multidisciplinar composta por seis pessoas, a qual está relacionada a dois programas de atuação: programa de adaptação às mudanças climáticas, com o projeto Adaptar Brasil (desenvolve atividades ligadas a eventos climáticos) e o programa de mobilização comunitária - juventude e pesca, onde está inserido o projeto Estrelas-do-Mar

(desenvolve ações de educação ambiental ligadas ao protagonismo juvenil).

O Instituto Ekko, outra organização pesquisada, foi fundado em 2004, e tem como principal objetivo coordenar e/ou apoiar projetos de conservação que tenham como foco o turismo de conservação e a conservação da biodiversidade. O Instituto conta hoje com uma equipe multidisciplinar composta por três pessoas, a qual está relacionada aos projetos de realização de pesquisas sobre a relação das espécies alvo com o ecossistema, de forma a promover a conservação da mesma no ambiente natural em que ela se encontra.

É importante perceber que as duas organizações pesquisadas apesar de atuarem em áreas um pouco distintas dentro do campo ambiental (Instituto Ilhas atua com o protagonismo social envolvendo a Educação Ambiental, já o Instituto Ekko atua com a conservação de espécies ameaçadas) as duas organizações apresentam um perfil similar: bastante reflexão e estudo antes de sua fundação; de 6 a 7 anos de existência; equipe de trabalho envolvendo poucas pessoas, entretanto, pessoas com nível superior, com boa formação, inclusive na área ambiental; um a dois projetos como foco da organização.

As organizações são compostas por diversos laços, dentre eles, amizade e trabalho (BALDI, 2004). A Rede do Instituto Ilhas do Brasil apresenta no manto da pesquisa dezoito laços. Destes dezoito laços, nove são com atores financeiros (que dão ou deram algum apoio financeiro para o Instituto no decorrer da sua história), três laços são com atores beneficiados pelas ações do Instituto (que são ou foram beneficiados pelos projetos do Instituto), e seis são com atores colaborativos (que o Instituto desenvolveu ou pretende desenvolver projetos em conjunto).

Já a Rede do Instituto Ekko Brasil também apresenta no manto da pesquisa dezoito laços. Destes dezoito laços, sete laços estão relacionados a troca de recursos financeiros com o Instituto Ekko. Outros dez laços são com atores que o Instituto desenvolveu ou desenvolve projetos em conjunto. Cabe destacar que o Instituto apresenta apenas um ator beneficiado, pelo fato de que seus resultados reverterem diretamente para a conservação das espécies ameaçadas.

Pode-se observar que as redes sociais das duas organizações pesquisadas possuem, no manto da pesquisa, 18 laços. Os dois Institutos apresentam um número similar de atores pertencentes ao grupo dos financiadores, entretanto, no Instituto Ilhas, dos nove atores, pertencentes a esse grupo, com seis deles a troca de recursos financeiros é por meio de editais de financiamento. Já no Instituto Ekko, com

apenas dois, dos sete atores, há troca de recursos financeiros por meio desses editais. Como as ações do Instituto Ekko estão mais voltadas a preservação de espécies ameaçadas em extinção, o Instituto apresenta apenas um ator beneficiado pelas suas ações, uma vez que desenvolve ações de educação ambiental com as Escolas da Grande Florianópolis. O Instituto Ilhas, também desenvolve ações de educação ambiental com as Escolas, entretanto, como suas ações estão voltadas às crianças e jovens da comunidade ao qual está inserido, apresentam também outros atores beneficiados, como a própria Comunidade e a Associação de Pescadores do Pântano do Sul. Pode-se evidenciar também que o Instituto Ekko apresenta mais laços com atores colaborativos que o Instituto Ilhas, assim, há no Instituto Ekko um esforço maior em realizar projetos em conjunto com outros atores.

Os laços com os atores podem diferir se possuírem laços fortes ou fracos e de acordo com o que flui através deles (BALDI, 2004). Esse estudo caracteriza os laços a partir do seu conteúdo e da força da ligação, podendo estes ser fracos ou fortes. Baseado em Granovetter (1973), Krackhardt (1992), Nohria (1992), Uzzi (1997), ficou convencionada nesta pesquisa que laços mais fortes apresentam troca de recursos, troca de informação, afeição, tempo, intensidade, intimidade, reciprocidade e forma de contato presencial.

A partir do critério adotado para a pesquisa, caracterizam-se como laços fracos da rede do Instituto Ilhas o laço com 10 atores, os outros 8 laços podem ser caracterizados como fortes. Cabe destacar que os laços mais fortes da rede do Instituto foram apresentados por todos os atores do grupo de beneficiados (Escolas, Associação dos Pescadores e Comunidade), o que pode indicar que o Instituto está desenvolvendo seu papel e cumprindo com sua missão. O ator caracterizado como o laço mais forte do Instituto, pertencente ao grupo dos financiadores (Ashoka), foi de fundamental importância para a fundação e estruturação do Instituto Ilhas.

Por meio do critério adotado para a pesquisa, caracterizam-se como laços fracos da rede do Instituto Ekko o laço com 10 atores. Já como laços fortes da rede do Instituto se encontram os laços com 8 atores, cabe destacar que os laços mais fortes da rede do Instituto Ekko foram apresentados por dois atores do grupo de troca de recursos financeiros, entretanto esses atores também foram fundamentais no desenvolvimento do principal projeto do Instituto, e foi após esse desenvolvimento que o Instituto foi formado, além disso, esses atores ajudam a garantir certa sustentabilidade financeira do Instituto.

As redes dos Institutos apresentam 8 laços considerados fortes, de acordo com o critério adotado nessa pesquisa. Destes 8, a rede do Instituto Ilhas apresenta 2 laços com atores colaborativos, 3 com atores financiadores e 3 com atores beneficiados, sendo que os laços mais fortes da rede estão associados a todos os atores beneficiados pelas ações do Instituto e a um ator que ajudou na fundação do Instituto. O Instituto Ekko, apresenta, dos 8 laços fortes, 4 laços com atores colaborativos e 4 laços com atores financiadores, sendo que os laços mais fortes da rede estão associados a dois atores financiadores, os quais garantem de certa forma sua sustentabilidade financeira, uma vez que não apoiam o Instituto financeiramente por meio de editais com recursos a curto prazo. Aqui, pode-se perceber uma distinção clara entre as duas organizações, uma mais envolvida ao protagonismo social apresenta como laços fortes todos os atores que são beneficiados por suas ações, já a outra organização tendo, como foco a conservação das espécies, apresenta como os laços mais fortes de sua rede atores que podem garantir sua sobrevivência financeira sem depender de editais de financiamento, podendo dessa forma, continuar seus trabalhos de preservação e pesquisa, sem se preocupar com editais de financiamento, relatórios e prestação de contas para os atores financiadores. O Instituto Ilhas apresenta ainda 4 laços fortes, sendo que o Instituto Ekko apenas 2, o que parece demonstrar que há um envolvimento maior do Instituto Ilhas não só em manter contatos, como também em preservar tais contatos.

Em relação à gestão, cabe destacar que a literatura que trata do assunto é predominantemente funcionalista o que dificulta uma análise diferenciada, sendo essa uma limitação. Em contrapartida, na coleta dos dados foi possível verificar na fala dos entrevistados uma carga muito grande de conceitos mais gerencialistas, o que remete uma visão por parte dos entrevistados mais próxima a uma gestão funcionalista. No que diz respeito aos objetivos organizacionais, observou-se que as duas organizações apresentam uma série de similaridades, como: os objetivos estão atrelados os projetos dos Institutos e refletem a missão da organização; ao longo do tempo esses objetivos e a missão da organização sofreram um aprimoramento no texto e adaptações; foram definidos por meio de experiências prévias adquiridas; estão ligados a metas e resultados alcançados; são difundidos dentro da organização pelas reuniões e fora dela virtualmente. Cabe destacar ainda que as organizações apresentam também algumas distinções, tendo em vista os objetivos organizacionais, mas estas se justificam pelo foco de atuação diferente das duas organizações.

Sobre o processo de tomada de decisão, as organizações apresentam mais diferenças do que semelhanças. O Instituto Ilhas procura sempre envolver os atores beneficiados pelas suas ações no processo de tomada de decisão, como a Comunidade, por exemplo, bem como toda a equipe, a diretoria e os conselhos, ou seja, há uma abertura no processo de tomada de decisão. Já o processo de tomada de decisão do Instituto Ekko está concentrado basicamente em um único membro, o coordenador de projetos e pesquisa. Por mais que haja a presença da equipe, da diretoria e de alguns atores da rede no processo de tomada de decisão, o coordenador de projetos e pesquisa é muito influente nesse processo. Além desse ator totalmente presente no processo decisório, a tomada de decisão no Instituto Ekko está bem baseada em indicadores e no conceito do PMI. O Instituto Ilhas também utiliza os resultados como argumentos em defesa da tomada de decisão, mas este está associado também à necessidade da comunidade, aos objetivos e à missão do Instituto, ao histórico das ações. Outro ponto diferente entre as organizações quando se trata da tomada de decisão, está relacionado à comunicação. O Instituto Ekko apresenta ferramentas virtuais de comunicação para auxiliar no processo de tomada de decisão, já o Instituto Ilhas prefere optar por uma abordagem mais presencial, quando se trata de tomar uma decisão.

De acordo com Nohria (1992), a substância e o tipo de laços em uma rede podem ter implicações importantes para a ação. Diante das implicações dos laços na gestão das organizações estudadas observou-se que o Instituto Ilhas apresentou 6 laços considerados fortes com impactos na sua gestão. Destes, 2 são laços com atores beneficiados pelas ações do instituto por estarem ligados principalmente a sua fundação, 3 são laços financiadores principalmente por realizarem capacitações e avaliações que proporcionaram reflexões nos seus objetivos e missão e 1 laço caracterizado como colaborador, uma vez que esse permitiu reflexões nos objetivos devido a replicação do projeto em outra comunidade. O Instituto Ekko apresentou, entretanto, 4 laços fortes com impactos em sua gestão, sendo eles 2 laços colaborativos que impactaram na gestão através das capacitações realizadas 2 laços em que há troca de recursos financeiros: um deles impactou por estar envolvido na fundação do Instituto e o outro pelas exigências impostas na organização a fim de adquirir o recurso financeiro. Cabe destacar aqui, que a maior parte das implicações geradas na gestão das organizações foram realizadas pelos laços fortes de sua rede.

Entretanto, as duas organizações estudadas também apresentam laços fracos com impactos na sua gestão. O Instituto Ilhas apresenta 3

laços fracos, todos do grupo dos financiadores, com impactos na sua gestão. Já o Instituto Ekko apresenta 1 laço fraco também gerando esse impacto, entretanto esse pertence ao grupo dos atores colaboradores. É interessante destacar que nas duas organizações pesquisadas, os laços fracos apresentam impactos na gestão devido às capacitações realizadas nessas organizações. Com isso, pode-se evidenciar que os laços que realizam capacitações nos Institutos, independente da sua força no laço, apresentam impactos significativos na gestão dessas organizações.

Outros laços também proporcionam impactos, independente da força que possuem. Nas duas organizações os atores financiadores apresentam impactos significativos, uma vez que as organizações muitas vezes modificam seus objetivos para se enquadrar nos seus editais, além disso, as particularidades exigidas, prazos estipulados, prestação de contas, e o tempo do financiamento proporcionam impactos nos objetivos organizacionais, na tomada de decisão e na gestão de uma maneira geral.

Cabe destacar ainda que dois atores financiadores geraram grande impacto na organização, um deles é a Ashoka, ator pertencente a Rede do Instituto Ilhas, por ter auxiliado em todo o processo de estruturação e fundação do Instituto, por ter proporcionado várias capacitações e avaliações na organização e por ter contribuído também com recursos financeiros na organização. Comentários sobre esse ator permearam durante toda a entrevista realizada com os dois membros do Instituto Ilhas. Outro ator que ficou evidenciado grande impacto na organização, foi a Petrobras, ator pertencente a Rede do Instituto Ekko. Esse ator, por apoiar financeiramente os projetos do Instituto por meio de editais, proporcionou mudanças no objetivo do projeto, exigiu maior divulgação do mesmo, e principalmente gerou impactos por exigir que o Instituto controle suas ações, desempenho e resultados através de uma matriz lógica, por meio de indicadores. Comentários e discussões sobre esse ator também permearam durante toda a entrevista realizada com os três membros do Instituto Ekko.

Assim, quanto a possíveis impactos dos laços na gestão das organizações ambientalistas sem fins lucrativos foi possível perceber que todos os laços da rede geram de alguma forma impactos na gestão. Foi possível identificar também que os atores que realizam capacitações nas organizações e os atores que financiam os projetos por meio de editais vão apresentar impactos independente da força do laço.

Desta forma, esse estudo corrobora com o argumento de Kraatz (1998), o qual destaca que estudos em organizações, que assumem a

perspectiva de rede, enfatizam que os laços sociais, entre as organizações, podem fortemente influenciar as suas ações e resultados.

Diante de todas as discussões apresentadas nesse estudo, bem como de todos os resultados alcançados, esse trabalho visa contribuir com o debate das organizações sem fins lucrativos e sua gestão, bem como das redes e da força dos laços.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

O presente estudo buscou verificar as implicações dos laços da rede social das duas organizações ambientalistas sem fins lucrativos de Florianópolis na gestão de suas atividades. Entretanto, como esta pesquisa esteve limitada ao setor ambiental, sugere-se que novos estudos sejam realizados envolvendo uma avaliação em outras organizações sem fins lucrativos, incluindo um estudo em outras áreas como cultura, saúde, educação, esporte, a fim de esclarecer melhor a dinâmica dos laços com os mais variados atores em sua rede, bem como das implicações destes em sua gestão.

Cabe ainda destacar que alguns autores referentes à análise de redes sociais chamam atenção para elementos da rede que vão além da análise do laço para melhor compreender a ação dos atores. Neste estudo, entretanto, optou-se pela análise da rede por meio dos laços uma vez que as organizações estudadas não estavam diretamente conectadas formando uma estrutura social. Desta forma, optou-se por não aprofundar a análise para outros elementos da rede. No entanto, sugere-se estudos que vão além da perspectiva do laço, analisando também o posicionamento dos atores na rede.

Nesta pesquisa foram analisados apenas dois aspectos da gestão: objetivos organizacionais e tomada de decisão, como sugestão indica-se não apenas o aprofundamento das dimensões acima, como também a exploração de outros aspectos da gestão, como, por exemplo, hierarquia e normas, controle, comunicação.





## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro Setor**: história e gestão de organizações. São Paulo: Sammus, 2006.

AHUJA, G. The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21: p.317-343, 2000.

ALENCAR, E. **Introdução a Metodologia de Pesquisa Social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32 (1), p. 7-25, 1998.

\_\_\_\_\_. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, 2005.

\_\_\_\_\_. **Atuação das ONGs nas dinâmicas de Desenvolvimento Territorial Sustentável no meio rural de Santa Catarina**: Os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da AGRECO. 385f. Tese (Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas) Centro de Filosofia e Ciências Humanas, UFSC, Florianópolis, 2007.

ANDRADE, B. O. R. de; TACHIZAMA, T.; CARVALHO, B. A. de. **Gestão Ambiental**: Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ANSOFF, I. H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

AYRES, B. R. C. Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo de informações. **Revista de Ciência da Informação**, v.2, n.1, fev/2001

BALDI, M. **A imersão social da ação econômica dos atores do setor coureirocalçadista do Vale do Sinos**: uma análise a partir dos mecanismos estrutural, cultural, cognitivo e político. Tese de Doutorado. PPGA/UFRGS, 2004.

BARBOSA, M. N. L.; OLIVEIRA, C. F. **Manual de ONG'S** – guia prático de orientação jurídica. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 2004.

BARNETT, G. A.; GOLSON, J. G. **Encyclopedia of Social Networks**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2011

BAYMA, F. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.31, n.6, p. 119-167, nov./dez. 1997.

BINDER, F. V. **Sistemas de apoio à decisão**. São Paulo. Editora Érica, 1994.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, p.34-51, 1988.

BRETAS PEREIRA, M. J. L. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Atlas, 1997.

CARTILHA TERCEIRO SETOR. São Paulo: OABSP, 2007

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2003.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2002.

COLLINS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

CONSTANT, D; KIESLER, S; SPROULL, L. The kindness of strangers: On the usefulness of weak ties for technical advice. **Organization Science**, 7: 119-135. 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Papirus, 2001.

CUNHA, A. P. G. **Programa de Estudos em Gestão Social** - Organização do terceiro setor: um desafio para as teorias organizacionais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.31, n.1, p.135-8, jan./fev., 1997

CUNHA, J. M. C. **Critérios predominantes na avaliação de resultados de fundações e associações sem fins lucrativos (FASFIL) de Florianópolis na perspectiva dos financiadores estrangeiros**. 2008. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

DARTINGTON, T. **Professional management in voluntary organizations**: some cautionary Notes. In: BASTLEER, J., CONFORTH, C., PATON, R (eds.) *Issues in voluntary and non-profit management*. Wokingham, Inglaterra, Addison-Wesley, 1992.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, C. L. M. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **O&S**, v. 7, n. 19, p. 19-33, set./dez. 2000.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. DA. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DIMAGGIO, P.; ANHEIER, H. The sociology of nonprofit organizations and sectors. **Annual Review of Sociology**, n. 16, p. 137-159, 1990

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1994.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

\_\_\_\_\_. **Organizações complexas:** estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo Editora Atlas , 1978

FALCONER, A.P. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público:** o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar., 1998.

FLACH, L. **Organizações não governamentais ambientalistas existentes em Florianópolis.** 2003. Trabalho de conclusão de curso. (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FREITAS, H; et al. **Informações e decisão:** sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FREITAS, H. **A informação como ferramenta gerencial.** Porto Alegre: Ortiz, 1993

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 6, p. 1360-1380, 1973.

\_\_\_\_\_. **Ação Econômica e estrutura social:** o problema da imersão. In MARTES, Ana Cristina B. (org.). Redes e sociologia econômica. São Carlos: EdUFSCar, 2009. P. 31-68

GRANOVETTER, M.; CASTILLA, E.; HWANG, H. GRANOVETTER, E. Social networks in Silicon Valley. In: LEE, C. M.; MILLER, W. F.; HANCOCK, M. G.; ROWEN, H. S. (Eds.). **The Silicon Valley Edge**. Stanford:Stanford University Press, 2000. p. 218-247

HOFFMANN, S. R. B. **Desvendando os objetivos e a estrutura de grupos teatrais em Florianópolis**. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor: O desafio de administrar sem receita**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

ICOM. **O que mostram os sinais vitais de Florianópolis?** Florianópolis, 2010. Disponível em: <http://www.icomfloripa.org.br/>.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social networks and organizations**. London: Sage, 2003.

KRAATZ, M. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**, v.41, n.6, p.621-643, 1998.

KRACKHARDT, D. **The strength of strong ties: the importance of philos in organizations**. In: NOHRIA, R.; ECCLES, R. (Org.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

JONES, M. H. **Tomada de decisão pelo executivo**. São Paulo: Atlas, 1973.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LANDIM, L. **A invenção das ONGs**: Do serviço invisível à profissão impossível. Tese de doutoramento. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1993

LANDIM, L. Múltiplas Identidades das ONGs. In: Sergio Haddad. (Org.). **ONGs e Universidades** - desafios para a cooperação na América Latina. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2002, v. , p. 17-50.

LAUMANN, E. O.; GALSKEIWICZ, L.; MARSDEN. P. V. Community structure as interorganizational linkages. **Annual Review of Sociology** 4:455-484. 1978

LEWIS, D. **The management of non-governmental development organizations** – an introduction. London, Routledge, 2001

LITTERER, O. H. **Análise das Organizações**. Brasil: Editora Atlas, 1977

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança. **Revista de Administração Pública**, v.43, p. 1007-1035, 2009.

MARCH, J. G. ; SIMON, H. A. **Organization**. New York: John Wiley & Sons, 1958

MARÇOM, D., ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão das organizações do terceiro setor**: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENANPAD, 25. Campinas, 16 a 19 de setembro.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. **Revista Ciência da Informação**, vol.30 no.1 Brasília Jan./Apr. 2001.

MARTES, A. C. B. et al. **Fórum** — redes sociais e interorganizacionais. Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 3, p. 10-15, 2006.

MERUNKA, D. **La prise décision em management**. Paris, Vuibert, Série Gestion, 1987.

MENDES, L. C. A. **Visitando o “Terceiro Setor”** (ou parte dele). IPEA: Brasília, maio 1999. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_99/td\\_647.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_647.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2011.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MISOCZKY, M. C. Abordagem de redes no estudo de movimentos sociais: entre o modelo e a metáfora. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n.5, p.1147-1180, set./out., 2009.

MIZRUCHI, M. S. **Análise de redes sociais: Avanços recentes e controvérsias atuais**. In: MARTES, Ana Cristina B. (org.). *Redes e sociologia econômica*. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2005.

MOHR, L. B. **The concept of organizational goal**. Nova Iorque: Free Press, 1973.

MOURA, L. R.; FERNANDES, A. S. **A Parcerias Municipais com o Terceiro Setor: O Caso Do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Natal**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

NOHRIA, N. Introduction: is a network perspective a useful way of studying organizations?. In: NOHRIA, N.; Eccles, R. G (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PARKER, M. **Against Management: Organization in the Age of Managerialism**. Cambridge: Polity. 2002. Cap. 1

PERROW, C. **Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and Economic Life. In: N. J. Smelser e R. Swedberg (Org.), **The Handbook of Economic Sociology**, Princeton, Princeton University Press, 1994.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. \_\_\_\_\_. **Networks and Economic Life**. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. The Handbook of Economic Sociology. Russell Sage Foundation and Princeton University Press, co-publishers, 2003.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

RECUERO, R. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RICHARDSON, R. J.; et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, M. C. P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32(5):25-67, Set./Out., 1998.

ROESCH, S. **Gestão de ONGs**: rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2002. 1CD

SALAMON, L. A. The marketization of welfare: changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state. *Social Service Review*, 67(1), 16-39. 1993.

\_\_\_\_\_. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. **In search of the nonprofit sector I: the question of definitions**. *Voluntas*, vol 3, n. 2, 1992.



SALLES, H. K. **A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de suas fontes financiadoras.** Florianópolis, 2004. 182f. Dissertação em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

SALLES, H. K.; DELLAGNELO, E. H. L. **A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais... Curitiba: ENANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SCHERER-WARREN, I. **Sujeitos e movimentos conectando-se através de redes.** In: Política e Trabalho, João Pessoa/PB, n. 19, 2003, p. 29-38.

SCOTT, J. **Social network analysis: a handbook.** London: Sage Publications, 2000.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1987.

SERVA, M. O Estado e as ONGs: uma parceria complexa. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v.31, n.6, p.41-54, nov./dez., 1997a.

\_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas.** v.37, n.2, 1997b.

\_\_\_\_\_. **Racionalidade e Organizações: O fenômeno das organizações substantivas.** Volumes I e II. São Paulo: FGV, 1996. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SILVA, F. M. V. **Fontes financiadoras de grupos teatrais e seus modelos de avaliação de desempenho: um estudo de caso.** 2005. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, F. M. V. da ; DELLAGNELO, E. H. L. **Avaliação de Resultados e financiamento em organizações culturais não empresariais.** Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. 6, p. 1-16, 2008.

SILVA, G. M. da; SILVA, S. G. **Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas.** In: Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), II, 2002, Recife. Anais do II Encontro de Estudos Organizacionais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

SIMON, H. A. Administrative behavior; a study of decision making processes in administrative organizations. Ed. New York, McMillan, 1957.

SIMON, H. **Comportamento administrativo.** Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1979.

STEINER, P. A **Sociologia Econômica.** São Paulo: ATLAS. 2006.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

TENÓRIO, F. **Gestão social:** uma perspectiva conceitual, RAP, Rio de Janeiro, Vol.32, n.5, set/out. 1998.

THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade:** uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo . São Paulo: Atlas, 1994.

UZZI, B. **Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness.** Administrative Science Quarterly, Ann Harbor, v. 4, p. 35-67. 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. São Paulo: Senac São Paulo, 2004.

WASSERMAN, S; FAUST, K. **Social Network Analysis**: Methods and Applications. Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1994.

WELLMAN, B. The community question. **American Journal of Sociology**, 84, 1201-31. 1979.

WELLMAN, B et al. Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community.” **Annual Review of Sociology**, 22: 213-38. 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. **Structures of capital**: the social organization of the economy. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.



## APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Data: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_

Evento observado: \_\_\_\_\_

### CATEGORIA: LAÇOS DA REDE SOCIAL

#### DIMENSÃO: Conteúdo.

Indicador: Recursos. Procura-se observar aqui os tipos de recursos compartilhados, sua destinação, seu volume, seu grau compartilhado e como ocorre este compartilhamento.

- Que tipo de recursos são compartilhados entre os atores?
- Grande parte desses recursos se destina a que?
- Qual é o volume desses recursos compartilhados?
- Qual a frequência do compartilhamento desses recursos?
- Qual é o grau compartilhado dos recursos entre os atores?
- De que forma ocorre o compartilhamento desses recursos (presencial ou virtual)?

Indicador: Informações. Procura-se observar aqui os tipos de informações compartilhados, sua destinação, seu volume, seu grau compartilhado e como ocorre este compartilhamento.

- Que tipo de informações são compartilhadas entre os atores?
- Grande parte dessas informações se destina a que?
- Qual é o volume dessas informações compartilhadas?
- Qual a frequência do compartilhamento dessas informações?
- Qual é o grau compartilhado das informações entre os atores?
- De que forma ocorre o compartilhamento dessas informações (presencial ou virtual)?

Indicador: Afeição. Procura-se observar aqui se há sentimentos positivos entre os atores pertencentes ao laço.

- Como é o relacionamento os atores em termos de afeição?
- Há uma amizade ou retribuição entre eles?

#### DIMENSÃO: Força da ligação

Indicador: Intensidade. Procura-se observar aqui a intensidade entre os atores, determinada pela frequência do contato do laço.

- Com que frequência ocorre esse contato?

Indicador: Intimidade. Procura-se observar aqui a intimidade entre os atores, determinada pela proximidade emocional

- Qual o nível de relacionamento pessoal entre os atores?
- Pode-se verificar uma confiança entre os atores?
- Confidências são trocadas entre eles?
- Há um envolvimento emocional?

Indicador: Reciprocidade. Procura-se observar aqui a reciprocidade entre os atores, determinada pela troca de recurso, informação ou afeição entre os atores.

- O relacionamento entre os atores é recíproco?
- Essa reciprocidade é positiva ou negativa?

Indicador: Forma de contato. Procura-se observar aqui a forma de contato entre os atores, determinada pela maneira que os atores dialogam.

- De que forma os atores dialogam (presencial ou virtual)?

## CATEGORIA: GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

### DIMENSÃO: Objetivos

Indicador: Definição e Origem. Procura-se observar aqui quais são os objetivos atuais da organização.

- Quais são os objetivos da organização?
- O que a organização persegue?

Indicador: Processo de estabelecimento. Procura-se observar aqui como os objetivos aparecem no cotidiano das organizações.

- Como os objetivos aparecem no cotidiano das organizações?
- Quais as práticas associadas?
- Há influências externas?

Indicador: Forma de difusão. Procura-se observar aqui como se os objetivos são conhecidos pelos membros da organização e pelas pessoas fora dela, de que forma e com que frequência os objetivos são difundidos.

- Os objetivos são conhecidos pelos membros da organização? E pelas pessoas de fora dela?

- Como ocorre a difusão dos objetivos dentro e fora da organização?

DIMENSÃO: Tomada de decisão

Indicador: Atores envolvidos. Procura-se observar aqui quem participa das decisões da organização

- Quem participa das decisões na organização?
- Qual o perfil dessas pessoas que fazem parte da tomada de decisão?
- Atores externos estão presentes?

Indicador: Critérios de escolha utilizados. Procura-se observar aqui qual o critério guiador da decisão.

- O que orienta as decisões da organização?
- Quais argumentos usam em defesa de suas posições?
- Qual o horizonte de tempo considerado nas decisões?

Indicador: Informações. Procura-se observar aqui que tipo de informações que estão presentes no processo de tomada de decisão e qual sua origem.

- Que tipos de informações estão presentes durante o processo de tomada de decisão?
- Qual a origem dessas informações?
- Todos os envolvidos no processo de tomada de decisão possuem essas informações?

Indicador: Dinâmica do processo. Procura-se observar aqui a dinâmica da tomada de decisão, envolvendo aspectos como a comunicação, a participação, o tempo de decisão, o comprometimento das ações.

- Como ocorre o processo de tomada de decisão?
- Como se dá a comunicação entre os indivíduos durante o processo de tomada de decisão?
- No processo de decisão qual a abertura à participação?
- As decisões se dão através de um consenso coletivo?
- Qual o tempo estipulado para decidirem as coisas?
- Qual o comprometimento frente às ações posteriores?

Indicador: Tensão. Procura-se observar aqui como são tratados as discordâncias e os conflitos no processo de tomada de decisão.

- Como se dá as discordâncias e os conflitos no processo de tomada de decisão?

Demais impressões da pesquisadora:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### 1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_  
 Atividade que desempenha na organização: \_\_\_\_\_  
 Formação: \_\_\_\_\_

### 2. QUESTÕES NORTEADORAS

Primeiramente deverá ser questionado quais são os atores com os quais a organização possui contato. Após esse primeiro questionamento, o entrevistado deverá responder cada uma das questões referindo-se a cada um dos atores da rede no qual possuem laços.

#### CATEGORIA: LAÇOS DA REDE SOCIAL

##### DIMENSÃO: Atores

Indicador: Natureza do contato. Deseja-se saber aqui os motivos que levaram ao surgimento do laço a fim de verificar a essência do contato.

- Como surgiu o contato?
- Quais foram os motivos para o estabelecimento do contato?

Indicador: Similaridade. Deseja-se saber aqui se o objetivo que consolida o laço entre os atores é semelhante.

- Quais são os seus objetivos na relação estabelecida com este ator?
- Na sua opinião, quais são os objetivos deste ator na relação estabelecida com vocês?

##### DIMENSÃO: Conteúdo

Indicador: Recursos. Deseja-se saber aqui os tipos de recursos compartilhados, sua destinação, seu volume, seu grau compartilhado e como ocorre este compartilhamento.

• Que tipo de recursos são compartilhados entre vocês e os atores da rede (organizações/indivíduos)? Recurso físico, recurso material, recurso financeiro ou outro tipo de recurso?

- Grande parte desses recursos se destina a que?
- Qual é o volume desses recursos compartilhados?
- Qual a frequência do compartilhamento desses recursos?
- Qual é o grau compartilhado dos recursos entre vocês e os atores da rede (organizações/indivíduos)?
- Como que ocorre o compartilhamento desses recursos? É de forma presencial ou por vínculo eletrônico?

Indicador: Informações. Deseja-se saber aqui os tipos de informações compartilhados, sua destinação, seu volume, seu grau compartilhado e como ocorre este compartilhamento.

- Que tipo de informações são compartilhadas entre vocês e os atores da rede (organizações/indivíduos)?
- Essas informações compartilhadas são destinadas a que?
- Qual é o volume dessas informações compartilhadas?
- Qual a frequência do compartilhamento dessas informações?
- Qual é o grau compartilhado das informações entre vocês e os atores da rede (organizações/indivíduos)?
- Como que ocorre o compartilhamento dessas informações? É de forma presencial ou por vínculo eletrônico?

Indicador: Afeição. Deseja-se saber aqui se há sentimentos positivos entre os atores pertencentes ao laço.

- Como é o relacionamento entre vocês e os atores da rede (organizações/indivíduos)?
- Há uma amizade ou retribuição entre vocês?

#### DIMENSÃO: Força da ligação

Indicador: Tempo. Deseja-se saber aqui o tempo de contato entre os atores pertencentes ao laço.

- A quanto tempo vocês se relacionam com as principais organizações/indivíduos com os quais possuem vínculos?
- Como tem sido essas relações até hoje?
- Qual o papel do tempo no desenvolvimento dessa relação?
- O que contribuiu para uma relação mais positiva ou negativa?

Indicador: Intensidade. Deseja-se saber aqui a intensidade entre os atores, determinada pela frequência do contato do laço.

- Com que frequência ocorre esse contato?

Indicador: Intimidade. Deseja-se saber aqui a intimidade entre os atores, determinada pela proximidade emocional.

- Qual o nível de relacionamento pessoal entre vocês e os atores da rede (organizações/indivíduos) com os quais possuem vínculos?
- Até que ponto as relações são resolvidas na base da confiança? Se ela esta presente, qual o papel dela na relação?
- Confidências são trocadas entre vocês?
- Há um envolvimento emocional?
- Vocês se identificam mutuamente com os atores da rede (organizações/indivíduos) com os quais possuem vínculos?

Indicador: Reciprocidade. Deseja-se saber aqui a reciprocidade entre os atores, determinada pela troca de recurso, informação ou afeição entre os atores.

- O relacionamento entre vocês e os atores da rede (organizações/indivíduos) com os quais possuem vínculos é recíproco?
- Essa reciprocidade é positiva ou negativa?

Indicador: Forma de contato. Deseja-se saber aqui a forma de contato entre os atores, determinada pela maneira que os atores dialogam.

- De que forma vocês e os atores da rede (organizações/indivíduos) com os quais possuem vínculos dialogam?
- Esse diálogo é presencial ou virtual?

## CATEGORIA: GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

### DIMENSÃO: Objetivos

Indicador: Definição e Origem. Deseja-se saber aqui quais os motivos que levaram ao surgimento dos objetivos da organização e quais são os objetivos atuais.

- Por que fundaram a organização?
- Quais são os objetivos da organização?

- Que motivos levaram ao surgimento desses objetivos?
- Por quem foram criados?
- Houve influências? Quais?
- No decorrer da história da organização houve mudanças nos objetivos? Se sim, por que?

Indicador: Processo de estabelecimento. Deseja-se saber aqui como que a organização chegou nesses objetivos, como eles foram definidos e se existe alguma formalização dos mesmos.

- Como chegaram nesses objetivos?
- Como os objetivos foram definidos?
- Existe alguma formalização dos objetivos?

Indicador: Forma de difusão. Deseja-se saber aqui como se os objetivos são conhecidos pelos membros da organização e pelas pessoas fora dela, de que forma e com que frequência os objetivos são difundidos.

- Os objetivos são conhecidos pelos membros da organização? E pelas pessoas de fora dela?
- Como esses objetivos são conhecidos pelos membros da organização? E pelas pessoas fora dela?
- Com que frequência são difundidos tais objetivos dentro e fora da organização?

## DIMENSÃO: Tomada de decisão

Indicador: Atores envolvidos. Deseja-se saber aqui quem participa das decisões da organização.

- Quem participa das decisões de vocês?
- Por que essas pessoas?
- Qual o perfil dessas pessoas que fazem parte da tomada de decisão?
- Atores externos estão presentes?

Indicador: Critérios de escolha utilizados. Deseja-se saber aqui qual o critério guiador da decisão.

- O que orienta as decisões de vocês?
- Quais argumentos usam em defesa de suas posições?
- Qual o horizonte de tempo considerado nas decisões?

Indicador: Informações. Deseja-se saber aqui que tipo de informações que estão presentes no processo de tomada de decisão e qual sua origem.

- Que tipos de informações estão presentes durante o processo de tomada de decisão?
- Qual a origem dessas informações?
- Todos os envolvidos no processo de tomada de decisão possuem essas informações?

Indicador: Dinâmica do processo. Deseja-se saber aqui a dinâmica da tomada de decisão, envolvendo aspectos como a comunicação, a participação, o tempo de decisão, o comprometimento das ações.

- Como ocorre o processo de tomada de decisão?
- Como se dá a comunicação entre os indivíduos durante o processo de tomada de decisão?
- No processo de decisão qual a abertura à participação?
- As decisões se dão através de um consenso coletivo?
- Qual o tempo estipulado para decidirem as coisas?
- Qual o comprometimento frente às ações posteriores?

Indicador: Tensão. Deseja-se saber aqui como são tratados as discordâncias e os conflitos no processo de tomada de decisão.

- Como se dá as discordâncias e os conflitos no processo de tomada de decisão?